الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université M'SILA
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département gestion

جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنـوان

الجودة الشاملة كإستراتيجية لدعم أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة تطبيقية بمؤسسة مطاحن الحضنة – المسيلة–

مذكـــرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهـــادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

إعـــداد الطالب:
لزهر عيش

الأستاذ الـــمشرف:
أ– مير أحمد

لجنة المنـــــاقشـــة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
1. د.شريف مراد	أستاذ محاضر	رئيسا
2. مير أحمد	أستاذ مساعد "أ"	مقررا ومشرفا
3. شنبي صورية	أستاذ مساعد "أ"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2012 / 2013


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

إلى الوالدين الكريمين حفظهمـــــا الله ورعاهمـــــــا.

إلى إخوتي الأعزاء – الميـــــــــلود ويحيـــــــــــــا.

– سهيـــــــلة ووليـــــــدة ,منـــــارة وأسمـــــــــاء.

إلى ينابيع البسمة بنات أختي:مسعودة,اسيا

إلى أصحاب الخير والعرفان والتقدير :عيش عز الد يـــــــــن وأولاده بالأخص:مروان .حكيم.

إلى من صادقته وصادقني بالإحسان والإخلاص: موهـــون عبد العزيز وأخوه صدام.

إلى الزميلة لندة بوشنافة

إلى أخوالي وخالاتي: مبارك. الجمعي. جوادة. هشام.

وخالاتي :خيرة .وزنة .زهية. سامية.

إلى أبناء خالتي فارس ونونو.

إلى من جمعني الله بهم إلا في عمل الخير:جلال ,يوسف,لزهر,نبيل,نبيل

بوزيد,كريموا,الجمعي,الرزقي,طارق,فرقالي,.....

إلى جدتي وجدي أطال الله في عمريهما.

إلى من سبقوني إلى رحمة الله :

عبلة. عامر .الرزقي .ومرزوق مباركة.

إلى كل من يعرف لزهر عيش سواء من قريب أو من بعيد.

إلى زملائي في العمل والدراسة كل بإسمه الخاص.

إلى كل من يناظل في طلب العلم.

جزاكم الله خيرا

إلى كل من أحب وأعرف.

التشكرات

الشكر لله أولا وأخيرا،وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في غتمام هذا العمل المتواضع وعلى كل النعم التي أنعم علينا.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل :الأستاذ ميرة أحمد،الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف على هذا العمل ،والذي غمرني بنبل أخلاقه ورحابة صدر واسعة،وحسن التوجيه والإرشاد.

كما أتوجه بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة المسيلة الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم.

كما لا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر لكل إطارات وعمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عما قدموه لنا من تسهيلات ،وأخص بالذكر عبد الكريم شتيح،رضا ميلي بقسم المحاسبة، وقسم المحاسبة ككل, ، ومدير الموارد البشرية بنية سليم، و مدير إدارة الجودة بالمؤسسة براح عبد الرحمان ،ومدير التقييم بالمؤسسة قحيوش لخضر، ومسؤولة المخبر ومسؤول الإعلام الآلي بلال منصوري.

والشكر الجزيل للسيد عيش عبد العزيز على حسن الكرم والمساعدة.

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو بعيد.

فهرس

المحتويات

خـــــــــــــطة البـــــــــــحث

الإهـــــــــداء

الشكـــــــــرات

المـــــــــــــلخص

قـــائـــــمة الأشكـــال

قـــائمـــــــــــة الـــجداول

قائـــــــــــــــــــمة الملاحق

المقـــــــــــــدمة العـــامّـــة.....أ

الفصل الأول:الجودة الشاملة وأداء المؤسسة.....**01**

مقدمـــة الفصل **02**

المبحث الأول: الجـــــودة الشامـــــــلة والأيزو.....**03**

المطلب الأول: الجودة وتطورها التاريخي.....03

المطلب الثاني:الجودة الشاملة.....14

المطلب الثالث:الايزوا 9000.....**17**

المبحث الثاني:نظرة عامة حول إدارة الجودة الشاملة.....**27**

المطلب الأول :مفهوم,أهمية إدارة الجودة الشاملة.....27

المطلب الثاني:تطبيق الجودة الشاملة 32

المطلب الثالث:علاقة معايير الأيزو بإدارة الجودة الشاملة.....40

المبحث الثالث: أداء المؤسسة. تقييمه, مفاهيم ومنطلقات أساسية.....**42**

المطلب الأول: الأداء والمصطلحات القريبة منه.....42

المطلب الثاني :تقييم الأداء.....53

المطلب الثالث:أساليب قياس اداء المؤسسة.....59

خلاصـــــــــــــــــــة الفصل.....**67**

الفصل الثاني:دور الجودة الشاملة في دعم أداء المؤسسة.....**69**
مقدمة الفصل.....**70**
المبحث الأول:التركيز على الزبون كمبدأ للجودة الشاملة وأثره في دعم أداء المؤسسة.....**72**
المطلب الأول: التوجـــــــــه نحو الزبون.....72
المطلب الثاني:تحديات رضا الزبون في المؤسسة.....82
المطلب الثالث :وســـائـــل التحكّـــم في قيمة الزبون.....88
المبحث الثاني: تقارب المسارات وخلق القيمة للعميل.....**98**
المطلب الأول:المقصود بتقارب المسارات 98
المطلب الثاني:تسيير وتحسين المسارات.....102
المطلب الثالث: الانتقال إلى منظمة موجّهة بالمسارات.....106
المبحث الثالث:الارتباط بين الزبون الداخلي(الموارد البشرية) والزبون الخارجي.....**108**
المطلب الأول:التوجهات الجديدة في تسيير الـــزبائن الداخليين 109
المطلب الثاني: ضرورة القيم وثقافة المؤسسة في تحسين أداء المؤسسة.....116
المطلب الثالث :إلتزام الإدارة العليا بالإدارة بالمشاركة كمبدأ ودورهما في دعم أداء المؤسسة.....117
خلاصة الفصل:.....**122**
الفصل الثالث:دور الجودة الشاملة في دعم أداء مؤسسة مطاحن الحضنة– دراسة تطبيقيةبمؤسسة مطاحن الحضنة.....**124**
مقدمة الفصل:.....**125**
المبحث الأول:التعريف بميدان التربص.....**126**
المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم رياض سطيف.....126
المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة.....130
المطلب الثالث :الهيكل النظيمي لمطاحن الحضنة,أهدافهاوأفاقها المستقبلية.....132
المبحث الثاني: تحليل محيط المؤسسة.....**138**
المطلب الأول :تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة.....138
المطلب الثاني:تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة محل الدراسة.....143

المطلب الثالث: تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة.....143
المبحث الثالث:الجودة الشاملة ودورها في دعم أداء مؤسسة مطاحن الحضنة.....147
المطلب الأول:واقع إستراتجية الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الحضنة 147
المطلب الثاني:أثر واقع إستراتجية مطاحن الحضنة على اداء المؤسسة محل الدراسة.....160
خلاصة الفصل.....177
الخاتـــــــــــمة العامة:.....179
المـــــــــــــــراجع:.....184
المـــــــــــــــلاحق:.....190

قائـــــــمة الأشكـــــــــــال

الـــرقم	العنـــوان	الصفحة
1	استراتجية الجودة	17
2	نشاة الايزوا 9000.....	19
3	أهمية ادارة الجودة الشاملة.....	32
4	مخطط باريتوا.....	35
5	مخطط عظم السمكة.....	36
6	الاداء مفهوم متعدد الابعاد.....	43
7	الاداء من منظور الكفاءة والفعالية.....	47
8	التكوين كاستثمار غير مادي.....	50
9	القوى الخمس لبورتر.....	52
10	مراحل عملية تقييم الاداء والرقابة.....	56
11	لوحة القيادة المتوازنة.....	65
12	لوحة القيادة المتوازنة لRockwater.....	66
13	محددات القيمة.....	80
14	عناصر حلقة الجودة.....	85
15	الرضا مصدر وفاء الزبون.....	87
16	المسار تعريف عام ومبادئ المسار.....	99
17	المسارات وتفاعلاتها.....	100
18	نموذج نظام تسيير الجودة المرتكز على المسارات.....	101
19	المنظمة الموجهة بالمسارات.....	104
20	الارتباط بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي.....	108
21	عوامل زيادة مشاركة العاملين.....	118

22	الهيكل التنظيمي للرياض سطيف الشركة الأم.....	116
23	الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين.....	124
24	قوة القرارات العليا وعدم إشراك العامليين العاديين فيها.....	129
25	القوى الخمس لمايكل بورتر في مؤسسة مطاحن الحضنة.....	131
26	عمليات تتطلبها تلبية حاجة الزبون في مؤسسة الحضنة.....	135
27	مسار دائرة التمو ينبالمؤسسة.....	141
28	أهم الوظائف في دائرة تسيير المخزونات.....	142
29	التموين بالقمح خلال 2011-20122.....	151
30	قدرة الطحن بالمؤسسة خلال الفترة 2011-2012.....	153
31	تطور النشاط التجاري بالمؤسسة بين 2011-2012.....	156
32	المبيعات حسب الزبائن لسنتي2011-2012.....	158
33	مساهمة كل منتوج في رقم الأعمال المحقق بالمؤسسة 2011-2012.....	159
34	مساهمة الفروع في زيادة حجم المبيعات بالمؤسسة.....	160

قائمة الجـــــــــــداول

الـــرقم	عنـــوان الجـــــــــــدول	الصفحة
1	عـــائلة مقـــاييس الإيـــزو	20
2	أسلوب تحليل المصفوفات	37
3	أوجه الإختلاف بين مقاييس الايزوا و ادارة الجودة الشاملة	41
4	المؤشـــرات الإستراتيجية لقيـــاس الأداء	63
5	تطور رأس مال المؤسسة مطاحن الحضنةخلال2011-2012	127
6	قدرة تخزين المادة الأولية	131
7	قدرة نقل المادة الأولية	131
8	مناصب مصلحة الموارد البشرية	137
9	التكوين في مؤسسة مطاحن الحضنة	140
10	المبالغ المخصصة للتكوين بمطاحن الحضنة	141
11	مجالات التكوين بمؤسسة مطاحن الحضنة	141
12	عدد المشاركين في التكوين بمؤسسة الحضنة	142
13	المؤسسات المنافسة لمطاحن الحضنة	145
14	موردي مؤسسة مطاحن الحضنة	146
15	عدد عملاء المؤسسة في الفترة 2011-2012	149
16	معايير مراقبة المنتوج التام الصنع في المرحلة الأخيرة	153
17	عدد عمال المؤسسة خلال فترة 2010-2012	156
18	تكاليف تكوين عمال مؤسسة الحضنة لسنة2012	157
19	التموين بالقمح لسنتي 2011-2012	162
20	تطور اسعار القمح خلال 2011-2012 بالمؤسسة	163
21	قدرة الطحن بالمؤسسة خلال2011-2012	164

22	الإنتاج الفعلي لسنتي 2011-2012	165
23	نسبة إستغلال الطاقة الإنتاجية(القدرة الإنتاجية)	166
24	مستوى الإختلاف في المخزون الفعلي	166
25	المبيعات الفعلية لسنتي 2011-2012	167
26	المبيعات حسب المنتوج لسنة 2012	167
27	المبيعات حسب الزبائن لسنتي2011-2012	169
28	حصة كل منتوج في حجم المبيعات الإجمالي لسنتي 2011-2012	170
29	مساهمة الفروع في المؤسسة	172
30	مقارنة أسعار البيع في الفترتين 2011-و2012	173
31	تطور الحقوق التجارية للمؤسسة بين سنتي 2011-2012	173
32	الديون التجارية في نهاية سنتي 2011-2012	174
33	تقديم وتوزيع العمال خلال السنتين2011-2011	174
34	بنية العمالة بالمؤسسة محل الدراسة	174
35	تسريح العمال وخروجهم.	175
36	الأجور في المؤسسة	175

قائمة الملاحق:

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	جدول سير المقابلات مع بعض مسئولي وظائف المؤسسة	190
02	مخطط عمليات مراقبة الجودة	195
03	ميزانية التحاليل المخبرية	199
04	الميزانية العامة	200
05	جدول حسابات النتائج	201

مقدمة عامة

مقـــــــــدمة

اليوم وفي ظل تقدم الاسواق العالمية بصورة مختلفة عن ما كانت عليه سابقا في الفترة التي عقبت الحرب العالمية الثانية ،فمنذ تلك الفترة أصبح مجال الاعمال يشهد تغيرات وتحولات كبيرة فظهور العولمة،حرية التجارة،التقدم التكنولوجي السريع. وهذا ما لم يبق للمؤسسات مجال لتحسين ادائها والحفاظ على مكانتها في السوق الا من خلال سلوكها لطريق الجودة الشاملة وهو الذي ليس بمتطلب جديد ولكنه اليوم أصبح ضروريا وهاما لكل مؤسسة تريد البقاء والاستمرارية،وذلك نتيجة لما أصبحت عليه المنتجات ،خاصة من جهة التعدد بأشكالها وأنواعها ،وصار بامكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة له.فال يخفى على أي أحد أن وجود أي مؤسسة مرهون بوجود زبائنها لذا فبقاءها يقتضي التركيز على الزبون والحفاظ عليه.

وإن إتباع طريق الجودة الشاملة ليسمح بتحسين طاقة المؤسسة لرفع حصتها السوقية وذلك بفضل جودة المنتج وبتخفيض تكاليف التطوير،الإنتاج والصيانة،وبفضل جودة التنظيم والوصول إلى ما يخلق صلة وثيقة بين المؤسسة والزبون ،لان الزبون في الوقت الحالي غير مستعد للخوض في علاقات طوية الأجل،إلا إذا كان متأكدا من ان المؤسسة تفهم جيدا احتياجاته ورغباته وقادرة على التعرف عليها والاستجابة لها.

وعلى غرار باقي مؤسسات العالم لا يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تبقى دائما على جانب واحد ومحدد دون أن تؤثر فيها مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة،إن المؤسسات اليوم أمام خيارين أساسين،خيار مواكبة سير تلك المؤسسات الناجحة حتى تتفاعل مع معظم هذه التغيرات،وخيار آخر وهو عدم مواكبة سير هذه المؤسسات الناجحة،مما مما يجعل منها مجبرة على تحمل كافة الأخطار التي فرضتها هذه التغيرات خاصة مع محاولات الجزائر الأخيرة للإنظمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وماسينجر عنه من فتح للحواجز الجمركية ودخول مكثف للسلع الأجنبية،والتي بدورها ستضع منتجات المؤسسات الجزائرية المحلية في وضع حرج إذا كانت ليست في المستوى المطلوب.

إذن أصبح تطبيق الجودة الشاملة وما تقوم عليه من مبادئ ومرتكزات أمرا ضروريا وتحديا حقيقيا لمؤسساتنا التي أصبحت خاضعة لضغوطات كبيرة من أصحاب القرار الذين يطمحون الى الحصول على مؤسسات لها القدرة على الحفاظ على جودة شاملة داخل المؤسسة عبر مر الزمن.لذلك قررت العديد من المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة أن تجعل من تطبيق الجودة الشاملة محورا استراتجيا لها ،ولدعم أداء مؤسساتها.والاعتراف بمطابقة مفهوم الجودة الشاملة لمتطلبات الايزوا 9000 بالحصول على شهادة الايزوا.

ومن خلال هذا البحث،سنحاول التركيز على إحدى الاستراتيجيات التي تسمح بالنمو والتوسع،المتمثلة في إستراتجية الجودة الشاملة ،حيث سنحاول التطرق إلى هذه الإستراتجية من زاوية الشمولية في التركيز على العميل ،والإدارة بالمشاركة، والتحكم في المسارات.فالتزام الإدارة العليا، وغيرها، مما لها من أثر كبير على أداء المؤسسة الاقتصادية كون إدارتها تساهم بتخفيض التكاليف وتحسين الجودة، مما يسمح له بالبقاء والاستمرارية ، زيادة على ذلك تعمل على الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها بالمؤسسة.

إذا سنقوم بالتأكد من كل ذلك ،بدراستنا لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الفتية في مجال إنتاج السميد ومشتقاته، ممثلة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. حيث تم اختيارنا لها للتعرف على مدى تبنيها لإستراتجية الجودة الشاملة، و كذا لعدة عوامل تميزها والتي من أهمها:

- سهولة إجراء مثل هذه الدراسات الميدانية في المؤسسة المتميزة بتفتحها على محيطها الخارجي.
- سمعة المؤسسة و النموا الذي حققته في نشاطها ،مما يؤكد إهتمامها باستراتجيات النموا.

أولا : إشكالية البحث

من مجمل ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي: كيف يؤثر تطبيق الجودة الشاملة وشهادة الإيزو 9000 صيغة 2000 على أداء المؤسسات الإقتصادية ؟

وإن معالجة مثل هذه الإشكالية يقتضي طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تشكل أهم مباحث الموضوع:

- ما مفهوم الجودة الشاملة ؟.

- ما لمقصود بتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، وما هي مؤشرات قياسه؟.

- هل هناك ممارسة فعلية لاستراتيجيةِ الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الحضنة؟.

- ما مدى مساهمة الجودة الشاملة في دعم أداء المؤسسة؟.

ثانيـــــا :فرضيات البحث

للإجابة على الأسئلة المطروحة يمكن صياغة عدة فرضيات على النحو التالي:

- إستراتجية الجودة الشاملة ماهي إلا بديل استراتيجي يحقق للمؤسسة النمو والتوسع.
- - لا يمكـــن الاعتمـــاد على المـــؤشـــرات الـــماليـــة وحدهـــا لقيـــاس أداء المـــؤسســـة.
- الجـــودة الشـــاملـــة و معـــايير الإيـــزو 9000 لديهما نفس الاتجاه إذ يركـــزان اهتمـــامهمـــا على التوجّـــه نحو الـــزبون و جعل وفـــائه أولى الأولويـــات عن طريق خلق القيمة.
- أنّ الجـــودة الشـــاملـــة تفترض تصـــوّراً جديـــداً للمؤسسة كي تجعل عملية التوجّـــه نحو الـــزبون سهلـــة التجسيد.
- يعدّ تطبيـــق مبـــادئ الجـــودة الشـــاملـــة في المـــؤسســـة الجـــزائريـــة إحـــدى الـــوسائـــل الفعّـــالـــة التي تجعل منتجـــات المـــؤسســـة الـــجزائريـــة تتمتّع بالـــجودة التي ينتظرهـــا الـــزبون و بذلك تسمح لهـــا بالتميـــّز و التفـــوق.

ثالـــــــثا :أهداف البحث

- ✓ نسعى أيضـــاً من خـــلال هـــذه الـــدراسة إلى تبيـــان الأســـاليب التي تســـاعد المـــؤسســـة الجـــزائريـــة في إنـــجاح تطبيق مبـــادئ الجـــودة الشـــاملـــة و جعل رضـــا الـــزبون في قمة أولويـــات المـــؤسســـة التي تهـــدف إلى رفـــع أدائهـــا و تحقيق التميز و التفوق.
- ✓ توضيح ماهية إستراتجية الجودة الشاملة
- ✓ إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الإنتاجية ومؤشرات قياسه.
- ✓ تبيان مدى اهتمام المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة بإستراتجية الجودة الشاملة.
- ✓ تسليط الضوء على مدى فعالية هذا البديل الاستراتيجي (الجودة الشاملة) ، ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة ، وهذا من خلال إنجاز دراسة تطبيقية على مؤسسة إنتاجية جزائرية.

كما تهدف الدراسة من خلال تحقيق هذه الأهداف إلى إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد ،وان يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في هذا المجال.

رابـــــــعا:أهمية البحث

تتمثّل الأهميـــة الكبرى لـــهذا البحث في تـــوضيح الـــدور الـــذي تلعبه الجـــودة الشـــاملـــة و معـــايير الإيزو في دعم أداء المؤسسة بعد أن أصبحت المؤسســـات الجـــزائريـــة تتسابق للحصـــول على شهـــادة الإيـــزو، و تـــوضيح أســـاليب التطبيق الجيّد حتّى يحقّق الحصول على شهـــادة الإيـــزو تحسّنـــاً في أداء المؤسســـة.

خامـــسا: دوافع ومبررات اختيار البحث

– كان اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى راجع إلى الميل الشخصي للمواضيع ذات الطابع الاستراتيجي.

– القدرة على مواصلة البحث في هذا الموضوع مستقبلا, وخاصة في ظل الأهمية التي تحتلها الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق هدف المؤسسة الاقتصادية.

سادســـــا :منهجية البحث

للإجابة على إشكالية بحثنا وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها,ستتم الدراسة على المنهج التحليلي الـــوصفي كطريقـــة للإلـــمـــام بجـــوانب البحث بالإضافـــة إلى أسلوب دراســـة حالـــة لاختبـــار جملـــة من المعـــايـــير على مستوى المؤسسة للوقوف على دور الجودة الشاملة في دعم أداء المؤسسة الإنتاجية–مؤسسة مطاحن الحضنة– وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

سابـــعا :حدود البحث

تم الاقتصار في هذا البحث على توضيح أهمية إحدى الاستراتجيات (الجودة الشاملة) في دعم أداء المؤسسات الاقتصادية, وهذا لأهمية هذه الاستراتجية في بقاء ونمو المؤسسة.

وسوف يكون التركيز,أو على الأقل إسقاط دراستنا النظرية للبحث على واقع احدى المؤسسات الانتاجية الجزائرية, المتمثلة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة الناشطة في مجال انتاج الدقيق ومشتقاته, الموجودة على بعد 02 كلم وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين ولاية برج بوعريريج والمسيلة, وذلك استنادا على المعطيات الاحصائية للمؤسسة خلال الفترة (2012-2011).

ثامنا:صعـــــوبات البحث

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهتها لانجاز هذا البحث في مجموعة من النقاط والتي يمكن حصرها سواء عند اختيارنا لهذا الموضوع أو عند اجراء الدراسة الميدانية في :

– صعوبة ايجاد المؤسسة التي تتوفر على المعلومات الكافية, وان وجدت فهناك دائما عنصر التحفظ في تقديم المعلومة مما أثر نوعا ما على البحث.

– عدم وجود نظام معلوماتي بين مديريات مؤسسة مطاحن الحضنة,مما أثر على جودة المعلومة الاحصائية وعدم موضوعيتها أحيانا.

– صعوبة التكلم مع العمال العاديين, مما جعل منا في بعض الأحيان نترصدهم خارج المؤسسة للاستماع لهم.

تاســـــعا:خـــــطة البحث

بهدف معالجة هذا الموضوع، اقتضت دراستنا تقييم البحث الى ثلاثة فصول كانت على الشكل التالي:

فصلين للجانب النظري، وفصل للجانب التطبيقي حيث في:

الفصل الأول: الجودة الشاملة وأداء المؤسسة حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث المبحث الأول كان الجودة الشاملة، والثاني نظرة عامة حول إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثالث الأداء وتقييمه, مفاهيم ومنطلقات أساسية.

الفصل الثاني: بعنوان دور الجودة الشاملة في دعم أداء المؤسسة، بدوره تناولنا فيه ثلاثة مباحث ،الأول الزبون كمبدأ للجودة الشاملة ودوره في دعم أداء المؤسسة،أما الثاني تقارب المسارات وأثره في دعم أداء المؤسسة،والثالث أثر القيم و إلتزام الإدارة العليا بالمشاركة في دعم أداء المؤسسة.

الفصل الثالث: بعنوان الجودة الشاملة ودورها في دعم أداء مؤسسة مطاحن الحضنةحيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث الأول كان التعريف بميدان التربص، أما الثاني تحليل محيط المؤسسة، والثالث دور الجودة الشاملة في دعم أداء مؤسسة مطاحن الحضنة.

الفصل الأول

الجودة الشاملة وأداء المؤسسة

تمهيد:

كثير من الناس .وحتى عند أغلبية القارئين والدارسين للجودة الشاملة،وأداء المؤسسة،تجدهم يواجهون صعوبة في التفريق بين الجودة والجودة الشاملة،وكذا بين تقييم الأداء وقياسه في المؤسسة،لذا ماسنقوم به ماهو إلا المحاولة لتوصيل فكرة واضحة عن هذه المفاهيم ،لذلك قمنا بتفصيل هذا الفصل إلى مجموعة من النقاط في شكل مباحث اساسية والتي نذكرها على النحو التالي:

- **المبحث الأول**: الجـــودة الشامـــــــلة والأيزو
- **المبحث الثاني**: نظرة عامة حول إدارة الجودة الشاملة
- **المبحث الثالث**: أداء المؤسسة. تقييمه, مفاهيم ومنطلقات أساسية

المبحث الأول: الجودة الشاملة والأيزو

المطلب الأول:الجودة وتطورها التاريخي

قبل التطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة لابد من معرفة بعض المفاهيم الأخرى والتي من بينها مفهوم الجودة، التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين•،الذين يركزون على تحسين أداء المؤسسات.

الفرع الأول: الجـــــودة وتطورها التاريخي

أ –تعريف الجودة

إن الجودة كمصطلح في المفهوم الإسلامي1:" لم يرد نص لفظي بها في القران الكريم أو السنة النبوية يدل على الجودة ولكن وردت الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية ذات العلاقة الشاملة وهي مفهوم الإتقان :فقد ورد مصطلح الإتقان مصداقا لقوله تعالى :"صنع الله الذي أتقن كل شيء انه خبير بما تفعلون"(النمل88) وهنا يتضح أن الإتقان هو الكمال في العمل والذي لن يبلغه أحد من البشر .

وحول المفهوم اللغوي للإتقان نقول أتقن الشيء أحكمه.(القاموس المحيط,1994,ص1527)وعرفه النووي في تهذيب الأسماء واللغات،39/3 فقال :"قال أهل اللغة :إتقان الأمر يعني إحكامه."من هنا فإن مصطلح الإتقان وطبقا للآية الكريمة يدل على خالق عظيم ولمل كان الله –سبحانه وتعالى –قد استخلف الانسان على الأرض لقوله تعالى: " إني جاعل في الأرض خليفة "(البقرة 30) فقد طلب منه أن يقوم بعمله للدرجة التي تحقق رضي الله عليه ، وذلك استجابة لحديث الرسول –صلى الله عليه وسلم -:" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه ،وأن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع.

فالجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Quality" " و التي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشئ أو درجة الدقة و الإتقان."

• الكلاني وHarvey.Green.Burrows krayewski

[1] – جمال الدين لعويسات ،ادارة الجودة الشاملة ،دار هومة للنشر والتوزيع –بوزريعة ،الجزائر،ط2005،ص14.

الجودة: هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أم الخدمة التي تؤدى إلى قدرتها على تحقيق الرغبات[1]

الجودة لغة من أجاد "أي أتى بالجديد من قول أو عمل "،وأجاد الشيء :صيره جيدا ،والجيد :نقيض الرديء وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيدا ،وأما معنى الجودة في المعاجم الانجليزية فيكثر فيها التعدد والتداخل ,فقد أشار البعض بأنها تعني الإمتياز وأحيانا تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته[2]

وإن هذا المصطلح وفي ظل كثرة المؤسسات وتنوعها وفتح المجالات للتبادلات التجارية في الداخل والخارج ،وكثرة التعاملات بينها وبين الكثير من العملاء ،أخذ يأخذ بعدا أوسع ومتشعب ،حيث حظي بإهتمام العديد من المفكرين والباحثين الذين سعوا إلى تقديم تعريف دقيق لهذا المصطلح ومن جملة التعاريف المقدمة نذكر مايلي:

عرفها بات كومان وسندي واتمور[3](*pat Kaufman et cindy wetmore*) بأنها:" هي تلبية احتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من أول مرة.

أمّـــا *Juran* فيقتصر و يقول " أنّ الجـــودة هي الملاءمـــة للإستخدام"[4].

الجودة :"هو مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على التخطيط ، تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمات ،ويعتمد على على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة المتتابعة. "[5].

وما تم التوصل إليه من خلال التعاريف السابقة الذكر حول مفهوم الجودة هو أن هذه التعاريف في مجملها تركز على عنصرين أساسيين هما درجة أداء المنتج أو الخدمة من جهة أي مدى مطابقة المنتج أو الخدمة لشروط ومتطلبات الإستعمال ،فإذا ماقام المسؤول عن تحديد خصائص منتج ما وتطابقت وحدة الإنتاج مع

---

[1] - مـــوزاوي ســـــامية أ. علـــــي عبد الـــله- مـــرســـلي فـــــريدة، الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية،بحث في متطلبات نيل شهادة الماجستيرفي مقياس تسيير الموارد البشرية،فرع إدارة الأعمال،جامعة الجزائر، 2002-2003،ص2.

[2] –سوسن شاكر مجيد ،د،محمد عواد الزيادات ،إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات في الصناعة والتعليم ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ص15.

[3] ختيم محمد العيد,ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة ،مذكرة تخرج لنيل شهاد الماجستير ،تخصص استراتيجية ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،2003،ص3.

[4] – زين الدين فريد عبد الفتاح، " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية'، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص10.

[5] –جمال الدين لعويسات،المرجع نفسه، ص14.

تلك الخصائص عندئذ يحكم على المنتج أنه ذو جودة. ومن جهة أخرى عنصر التركيز على الزبائن وتحقيق إحتياجاتهم وفقا لرغباتهم وذلك بوضع الزبائن في مقدمة برنامج المؤسسة أو البحث عن إرضائه من خلال تصميم المؤسسة لمنتجاتها ومساراتها على أساس فكرة تعتبر هي الأساس لتقدم الكثير من المؤسسات وهي إرضاء الزبائن,وذلك كونهم وكون احتياجاتهم هي المنطلق الأساسي لعلاقة التبادل.

فهذين العنصران اللذين تم التركيز عليهما سادا "حتّى بعد الحرب العالمية الثـــانية، و اعتبرت المنتجات الأمريكية هي الوحيدة المتمتّعة بجودة عالية مقـــارنة بمنتجـــات الدول الأخرى، إلاّ أنّه اتضح بعد ذلك أنّ سبب الطلب المتزايد على هذه المنتجات يعود لكون أغلب الوحدات الإنتاجية لباقي الدول كانت محطّمة جرّاء الحرب، لذلك كان من السهل أن تحظى المنتجات الأمريكية بالجودة، لأنّه ما كان ينتظر منها إلاّ الملاءمة للإستخدام، هذا ما جعل الأمريكيين يلاحظون مع بداية السبعينيات توجّه الزبائن إلى منتجات الدول الأجنبية خاصة اليابانية منها، و أدّى ذلك إلى إعـــادة النظر في تعريف الجودة فأصبح كما يلي: حسب المنظمة الدولية للمقاييس (*ISO*) في صيغة 2000 فإنّ الجودة هي:" قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية الحاجيات المصرّح بها و الضمنية"

يلاحظ من هذا التعريف أنّ مصطلح " المستهلك" لم يعد يستعمل لأنّه يوجد إضافة إلى المستهلك النهائي وسطـــاء (كالموزعين مثلا) لديهم جملة من الاحتياجات، و على المنتج أو الخدمة تلبيتها.

و أيضاً لا يكفي على المنتج أو الخدمة تلبية الاحتياجات المعروفة و المصرّح بها، بل عليهما أن يلبّيا أيضـــاً الاحتياجات الضمنية، التي تظهر مع الوقت، إذن فالجودة يجب أن تتحقق على طول فترة حياة المنتج.

و تترجم هذه الاحتياجات إلى معايير يجب احترامها تتمثّل في "السلامة، الأمن ، التكلفة، و آجـــال التسليم، و حتّى يتمتّع المنتج بالقبول على المؤسسة احترام خصائص الجودة المتعلّقة بالسلامة، و هناك أيضاً متطلبات يجب مراعاتها فيما يخصّ التكلفة لأنّه يجب تقديم منتجات أو خدمات تكون قيمتها تتناسب مع سعر اقتنائها. أمّـــا فيما يتعلّق بمتطلّبـــات آجـــال التسليم فإنّ المنتجات أو الخدمات التي تتميّز بالسلامـــة، و بجودة أفضل و سعر أفضل ستفقد من قيمتها إذا لم تحصّل في وقتها"[1].

[1] – موازي سامية ،علاقة إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادي،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء،رسالة ماجستير،جامعة الجزائر،2006 ص29-30

أما فيما يخص إضافتي كباحث في مفهوم الجودة كمصطلح فأرى أن الجودة هي خدمة العملاء بمساهمة كبيرة من العاملين بكافة المستويات,أي أنها دراسة شاملة للزبائن وما يرغبون فيه حول منتجاتنا(شكلا,وزنا,قوة وصلابة المنتج) بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية كما نضرب مثال :الملابن, وخدماتنا(الدقة,السرعة:في الوقت والمكانيين المناسبين,المعاملة)بالنسبة للمؤسسات الخدمية كالفندقة كمثال, كمؤسسة. وهذه الدراسات الواجب القيام بها تستلزم التوجه نحو الزبون ومساؤلته لكي تتوصل المؤسسة إلى ما يسمى الثقة بينها وبين العملاء.

ب – التطور التاريخي للجودة[1]:

تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة خلت حيث اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية و ذلك من خلال الرسم الموجود على المعابد، الذي أظهر صور لقطع حجر ينفذ نقشا وفقا لطلب عميله بينما يقوم مفتش الجودة من التحقيق المستمر من سلامة و دقة التنفيذ و هذا وفقا للمعايير الموضوعة. و مع ظهور المصنع الكبير خلال فترة الثورة الصناعية أدى إلى الحاجة لوجود ممارسات جديدة لإدارة المصانع حيث شهدت هذه الفترة قيام صاحب العمل بالرقابة على جودة أداء العاملين بنفسه في الورشة التي كان يشرف عليها. إذ قدم (*Whitney*) فكرة الأجزاء الممكن إستبدالها في المنتوج بعد استخدامه لفترة طويلة و خصوصا في صناعة الأسلحة و بشكل يضمن التطابق بين المعايير المحددة لهذه الصناعات و صورة الإنتاج التي تخرج بها.

إن التقدم التقني الذي عقب الثورة الصناعية خلال النصف الثاني من القرن الثامن عشر ساعد على ظهور الإنتاج الغزير الذي قابله الطلب المتزايد على المنتجات الصناعية والذي أدى بدوره إلى ظهور فلسفة لإدارة الجودة والتي مرت بمراحل متعددة وهي كالآتي:

ب–1– مرحلة الإدارة العلمية– الفحص: اقترنت هذه المرحلة بمرحلة التسيير العلمي للعمل " لتايلور " الذي كان يهدف إلى رفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص، النمطية، تبسيط العمل و كذا تقسيم العمل الذي يسمح بالاستغلال الأمثل لليد العاملة المتوفرة و غير المؤهلة كأحسن طريقة

[1] – محمد بن شايب ، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة– الوحدة الخامسة– (ENCG/UP5) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير في علوم التسيير،فرع علو التسيير،جامعة الجزائر،2003–2004،ص،14–17.

من أجل زيادة الإنتاج و بأقل تكلفة كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج و وظيفة التفتيش و في هذا النظام يرتكز نشاط التفتيش بفحص المنتجات التي ينتجها المصنع في المرحلة النهائية ليتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة المحددة مسبقا و كشف عيوب المنتجات و هذا بهدف تطور العملية الإنتاجية.

ب–2– مرحلة الرقابة على الجودة: لقد فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية، و وضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها الأمر الذي ساهم في زيادة شهرة استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على الجودة.

أما في مجال الصناعة تم تطوير أسلوب إحصائي للرقابة على الجودة في الشركات الصناعية، و قد كانت حينها شركة الهواتف الأمريكية "*Belltelephone*" من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة للرقابة على الجودة. إذ تم إنشاء قسم للفحص لأول مرة و نظام لضمان الجودة.

كما يجدر بنا التنويه للمساهمة الفردية للعالم الأمريكي، إ. ديمينغ " *E.Deming* "الذي اقترح طريقة إحصائية للرقابة على الجودة في الشركات الصناعية اليابانية و قبل قبول توصياته و تطبيقها، كانت هذه الشركات تنتج منتجاتها بمستوى رديء، إلا أن هذه الصورة تغيرت بشكل كبير و خاصة في الوقت الحاضر.

بالإضافة إلى مساهمة الدكتور "*KAORU ISHKAWA*" عام 1943 و هذا باستخدامه لرسم السبب و الأثر "*Cause and Effect Aiagram*"، و هو صورة مكونة من خطوط و رموز مصممة لتمثيل علاقة ذات معنى بين الأثر و أسبابه و قد استخدمت رسومات السبب و الأثر في فحص أثر " رديء " و أخذ إجراء تصحيح للأسباب، و أثر " جيد " لتعلم الأسباب المسؤولة و لكل أثر يحتمل أن توجد عدة أسباب و رسومات السبب و الأثر تسمى أيضا " برسومات عظمة السمكة ".

ب–3– مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة: تميزت هذه المرحلة بتجاوز مرحلة مراقبة الجودة و أدت إلى ظهور نظرة جديدة، نمت تدريجيا منذ بداية 1950م متمثلة في تأكيد أو ضمان الجودة بسبب ما تميزت به هذه المرحلة من تحولات كبيرة في العالم من الناحيتين الاقتصادية الصناعية و الاجتماعية، حيث إرتكزت هذه التحولات على نقطتين أساسيتين: فالتطور الأول يرتكز على ضرورة الإهتمام باحتياجات الزبون و أولوياته و الاعتراف بالعلاقة بين مورد–زبون داخل و خارج المؤسسة الذي من شأنه تحسين الرضا النهائي للزبائن خارج المؤسسة.

أما التطور الثاني فركز على البعد الاقتصادي للجودة، حيث كان معروفا عند الصناعات الغربية بأن الجودة تكلف كثيرا، و إن المنتوج الجيد يباع بسعر مرتفع، لكن حاول الدكتور جوران " *JURAN* " إثبات العكس، فاعتبر تكاليف الجودة التي يمكن تجنبها يمكن الضغط عليها و التقليل منها بواسطة العمليات الوقائية في مختلف مراحل الإنتاج.

و من سنة 1970 شوهد تحولا ملموسا في مجال إدارة الجودة، من التركيز فقط على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة إلى إعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المؤسسة، حيث في عام 1981م قام اليابانيون بتطوير مواصفة جديدة إدارة الجودة الشاملة عرفت باسم " المعيار الصناعي "، و قد كان له الدور الأكبر في التفوق الواضح لجودة السيارات اليابانية على مثيلتها الأمريكية، و كذلك الأمر بالنسبة لإنتاج التلفزيونات، الفيديوهات، و كافة الوسائل السمعية و البصرية و مع ضرورة إدراك تفوق الولايات الأمريكية في الصناعات التكنولوجية المتقدمة مثل الليزر و معدات القياس الدقيق و أجهزة الكمبيوتر و غيرها من السلع الصناعية، أما اليابان فقد تفوقت على كافة الدول الصناعية في مجال السلع الاستهلاكية.

إذن اعتبرت هذه المرحلة بمثابة طريقا لبروز مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسة ولكن قبل التطرق إلى هذا المفهوم الإداري الحديث سنستعرض الأفكار الأساسية التي ساهمت في وضع مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة.

الفرع الثاني:رواد الجودة الشاملة وأبعادها

أ-رواد الجودة الشاملة:

إن أصول الجودة بمفهومها الحديث يرجع إلى مجموعة من الرواد الأوائل من الأمريكيين مثل:ديمينج*Deming* وسيوارت *Sewhart*, وكروسبي *krowspy*, وجوران *Jurun*,الذين يعدون أوائل من أرسى الركائز الأساسية لمبادئ إدارة الجودة القائمة على رضا العميل بوصف رضا العميل الهدف الأول للمؤسسات,وتمثلت أراء هؤلاء الرواد في الجودة الشاملة بما يأتي:

أ-1- سيوارت *Sewhart* [1]

[1]- محسن عطية،الجودة الشاملة والمنهج،دار المناهج للنشر والتوزيع،2008،ص،.27

كان سيوارت يعمل في مؤسسة بيل الأمريكية للهاتف،وفي عام 1920 وضع مفهوم الجودة الشاملة ،واشار إلى أهمية تحديد مفهوم الجودة،واستخدام التفكير الاستقرائي،والاستدلالي،و الإحصائي في عملية التحليل،والمراقبة ,وضع النظام التقليدي للضبط والتحكم داخل المؤسسة ويتكون النظام الذي وضعه من:

أ -تحديد ما هو مطلوب.

ب- إنتاج ما هو محدد.

ج- الحكم على ما إذا كانت الاحتياجات قد تمت مواجهتها.

أ-2- إدوارد ديمينج *Edward Deming*[1]

تشير الأدبيات إلى أن ديمينج يعد أب الجودة وكان أول من وضع المبادئ الأساسية للجودة في أواخر القرن العشرين عندما كان موظفا في مصنع للكهرباء في شيكاغو إذا فكر في كيفية تحفيز موظفي الشركة بشكل جيد فوجد أن نظام التحفيز المستخدم آنذاك ليس بذي جدوى اقتصادية إذا كانت الحوافز في النظام المتبع مرتبطة بالعمل بالقطعة لكي يكون انتاج العامل أعلى كمية،ويخضع ذلك إلى عملية تفتيش يتم فيها طرح البنود الناقصة من أرباح العمل.

و يمكن تلخيص الأفكار الأساسية التي قدمها إدوارد ديمينغ كما يلي:

أ-2- 1- ضرورة مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعة و ذلك من خلال تخفيض درجة عدم التأكد و التباين في مرحلة تصميم المنتج و في العملية الإنتاجية ذاتها، ثم عملية الفحص و الاختبار و أخيرا في مرحلة البيع.

أ-2- 2- لكي يتم تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، يجب أن تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من الجودة في منتجاتها و بالتالي الوصول إلى مستوى مرتفع من الإنتاجية.

أ-2- 3- ضرورة توفر جانب مرتفع من المعرفة لدى العاملين و خاصة الجوانب المتعلقة باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة و الجودة.

و يرى ديمينغ أن تحقيق التميز في جودة المنتجات يتم من خلال الاعتماد على برنامج متكامل يتكون من أربعة عشرة مبدأ، و هي باختصار كالتالي:

[1] - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي ، مرجع سابق،ص،53-59.

-ايجاد التناسق بين أهداف المؤسسة و كذا الإلتزام الدائم و الجاد من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بالجودة و الإنتاجية.

-إيمان قيادة المؤسسة بالتغيير و التطوير، و الاهتمام بالتدريب بشكل مستمر.

-التفوق و التميز في الأداء و الاعتزاز بالعمل لدى العاملين.

-التحسين الدائم للمنتج و الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

أ-3- فليب كروسبي (*Crosby*)

كروسبي من مواليد 1926، وضع أربعة شروط لإدارة الجودة مقدمة فيما يلي: ([1])

-تعرف الجودة على انها المطابقة للمواصفات و المتطلبات.

-تعتبر الوقاية نظام الجودة، و نعني بالوقاية منع حدوث الأخطاء و العيوب.

-تكون الحالة العادية هي الرفض المطلق للخطأ.

-يتمثل قياس الجودة في تكلفة عدم المطابقة.

أ-4- جوزيف جوران (*Juran*)

من مواليد 1904، كان أستاذا و مستشارا في مراقبة الجودة، و قد اهتم جوران بعملية تدريب مبادئ الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينيات، الأمر الذي كان له أثر كبير كبير في نجاح برامج الجودة التي طبقت خلال تلك الفترة.و من الأفكار الأساسية التي أسهم بها في هذا المجال ما يلي:

-أن الجودة يجب أن تكون على مستويين: على مستوى المؤسسة ككل و هذا من خلال دورها في تقديم منتج ذو جودة عالية.و على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة و هذا من خلال دور كل قسم داخل المؤسسة في القيام بعمليات الإنتاج، التصنيع و تقديم خدمات الإسناد المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة.

-طور جوران العمليات الأساسية لإدارة الجودة و هي:

-عملية التخطيط للجودة و هذا بوضع برنامج لمستوى الجودة يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة.

-عملية الرقابة على الجودة لمعرفة مدى مطابقة السلع و المنتجات التي تقدمها المؤسسة للمواصفات الموضوعية.

[1] – خضير كاضم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، القاهرة، طبعة 2000، ص 18.

-عملية تحسين الجودة من خلال تحليل المشاكل المتعلقة بالجودة و اقتراح الحلول اللازمة للعلاج.

-يرى جوران بأن تعطي المؤسسة اهتماما خاصا للتخطيط الإستراتيجي للجودة كالاهتمام الذي تعطيه للتخطيط لنشاطاتها المتلفة من خلال تحديد الأهداف الطويلة و القصيرة الأجل.

أ-5- أرماند فيجنيوم (*Feigenbaum*)[1]

يرى فيجوم أن الجودة تتحقق بالاتي:

- أن يكون رضا المستهلكين الهدف الرئيس للجودة في عمل المؤسسات الانتاجية والخدمية وعلى هذا الاساس فإن الجودة من وجهة نظر فيجنبوم تتحقق بتحقيق رضا المستهلك أو المستفيد.
- إن تحقيق الاهداف يجب ان يقود نظام الجودة الشاملة.

أما التحكم بالجودة الشاملة من وجهة نظره فيكون باعتماد المبادئ الاتية:

-إن الجودة الشاملة عملية متواصلة تبدأ بمتطلبات العملاء وتنتهي برضاهم.

-إن الجودة الشاملة عملية تتطلب توثيق البيانات والمعلومات التي توفر رؤية واضحة لكل ما يجري وما يراد لدى جميع العامليين.

-إن نظام الجودة نظام يتسم بالمرونة يقوم على تقديم عدد من البدائل.

أ-6- كاورو إشيكاوا (*Koru Ishikawa*)[2]

يعد ايشيكاوا من علماء الجودة في اليابان الذين تتلمذوا على يد ديمينغ في أواخر الأربعينيات واوائل الخمسينيات من القرن الماضي.وقد وضع(07) معايير لنجاح الجودة الشاملة وضبطها في اليابان تتمثل بما يأتي:

-اشراك جميع العاملين في المؤسسات الانتاجية أو الخدمية في طرح المشكلات وحلولها.

-التشديد على تعليم العاملين في المؤسسة وتدريبهم على جميع أشكال الجودة ونظمها لزيادة قدراتهم على المشاركة الفعالة في العمليات.

-إستخدام دورات الجودة لتجديد المعلومات وتطويرها ورفع مستوى التنظيم بوصفها بحاجة مستمرة للتنمية والتطوير.

-التوسع في استخدام الطرق الإحصائية والعمل على تلافي حدوث المشكلات .

---

[1] – محسن عطية،مرجع سابق،ص،34.

[2] – محسن عطية ،مرجع سابق،ص،35.

-التأكيد على ضبط الجودة.

-تقويم عمل المؤسسة بوساطة رئيس مجلس الجودة وأعضاء المجلس مرتين سنويا.

-تنمية العلاقة بين العاملين في المؤسسة.

أ-7- تاجوشي (*Genichi Taguchi*)

عمل تاجوشي مستشارا لعدد كبير من المؤسسات الكبرى، مثل شركة " فورد " و شركة "*IBM* "، و غيرها كما أسهم في مساعدة هذه المؤسسات على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة العمليات الإنتاجية.

وبين تاجوشي أن الضبط المستمر للآلات من أجل تحسين جودة المنتج لا يعد فعالا و يتطلب الأمر تصميم المنتجات بحيث تكون قادرة على تحمل الأداء الشاق برغم التباينات على خط الإنتاج.[1]

وما نستخلصه بعد عرضنا لهذه الأفكار الأساسية، أن هناك اختلاف في طرق تصور مفهوم الجودة لدى أغلبية الباحثين والمفكرين والرواد.فالجودة عند جوران تعني الملائمة للاستخدام بينما عن*Crosby* فتعنى المطابقة للمواصفات، إلا أنهم يشتركون في مجموعة من العناصر و هي:

- التزام الإدارة بمفهوم الجودة و الاهتمام بتدريب العاملين.
- التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية.
- تحقيق الجودة يعني منع حدوث الأخطاء.

و بهذا يمكن القول أن مفهوم الجودة تطور بتطور الأفكار، تطور الوسائل و تطور الأسواق، و لم تعد إجراء فحوصات و تفتيشات على المنتجات فقط، و عليه سنتطرق في المبحث الموالي إلى المفهوم الإداري الحديث للجودة، ألا و هو مفهوم الجودة الشاملة، الذي تسعى العديد من المؤسسات و المنظمات لترسيخ مبادئه،حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستويين المحلي و الدولي.

ب- أبعاد الجودة الشاملة[2]:

يرىD.Garvin في كتابه:" *Competing on the Eight Dimension of quality* " بأن الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد وقد لخصها في (08) أبعاد كما يلي:

[1] – مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص59.

[2] – محمد بن شايب ، مرجع سابق،ص،12-14.

ب–1– الأداء: يعتبر هذا البعد قابل بالقياس، و يتحدد بأهم الخصائص الوظيفية للمنتج كما يسمح بوضع تصنيفات المنتجات أو الخدمات فعلى سبيل المثال: السيارات يتم تصنيفها على أساس السرعة، استهلاك الوقود... إلخ.

ب –2– الخصائص الثانوية: يتعلق الأمر بتلك الإضافات التي يتم إدخالها على المنتج ليؤدي وظائف ثانوية إضافة إلى وظيفته القاعدية، فتقديم جهاز هاتف يحتوي على ذاكرة و يسمح باستقبال المكالمات آليا و تسجيلها أو تقديم مشروبات مجانية في رحلة طائرة، كلها خصائص ثانوية تلعب دورا مهما حيث تصبح من معايير الشراء عندما تكون كل المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص و الوظائف الأساسية.

ب–3– الموثوقية: تقاس بإمكانية السوء أو عدم اشتغال المنتج خلال فترة زمنية محددة. و من أهم المؤشرات المستعملة في هذا المجال المدة المتوسطة و التي تستعمل بين عطبين خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنتجات العسكرية، منتجات الإعلام الآلي، و عامة السلع الخاصة بالتجهيز المؤسساتي و المترلي.

ب–4– المطابقة: بما أن المنتج غالبا ما يعرف من خلال مجموعة من المعايير و التخصيصات، فإنه يكون ذو جودة عالية كل ما تم احترامها و تقل جودته كلما تم الابتعاد عنها و يعتبر هذا البعد أول ما تم الاعتماد عليه عند بداية عمليات التفتيش و مراقبة الجودة.

ب–5– الديمومة: و يقصد بها مدة استعمال المنتج قبل أن يتم اهتلاكه بصورة نهائية، أو يستدعي الأمر تبديله. و هذا البعد يرتبط بالموثوقية حيث قد تكون مدة حياة المنتج طويلة إذا ما تم تصليحه في كل مرة يصاب بعطب.

ب–6– الخدمات المرافقة لكل منتج و له خدمات محيطة به فقبل البيع تكون الخدمات على شكل دراسات مسبقة أو استشارة لتحديد الاختيارات و قد تكون بعد البيع على شكل نشاطات (نقل، صيانة...) تسمح باستعمال المنتجات في شروط جيدة.

ب–7– الطابع الجمالي: يعتبر هذا البعد ذاتيا على عكس الأبعاد السابقة الذكر، فالشكل، اللون، الذوق و الرائحة هي عناصر مكونة للجودة يحكم عليها المستهلك وفقا لسيولة و رغباته و عاداته... إلخ.

ب–8– إدراك الجودة: ينبع هذا البعد من المقاربة التسويقية من مفهوم الجودة و يقصد إدراك المستهلك للأبعاد السبعة السابقة.

إن عملية الإدراك تنتج من الخصائص الجوهرية الباطنية للمنتجات و الخدمات كالعلامة التجارية و سمعة المؤسسة لهما دور بالغ الأهمية لتحديد هذا الإدراك.و لتحسين الإدراك يمكن اللجوء إلى سياسة اتصال فعالة تتبناها المؤسسة على سبيل المثال: إشهار لمنتج ما بطريقة سيئة يؤدي إلى ضياع زبائن المؤسسة.

نستخلص بأن الجودة تشمل علي عدة خصائص منها الداخلية و الخارجية للمنتج و كذا الأساليب و الطرق كخدمات ما بعد البيع (ضمان، صيانة...).

و نوضح هنا فقط بأن مصطلح النوعية يختلف عن مصطلح الجودة و تجنبا للخلط بين المصطلحين، تعني النوعية توفر عدة منتجات أو تشكيلات مختلفة تصنف حسب (كيفية الاستعمال، اللون، السن...إلخ) بمعنى أن النوعية تخص الخصائص أو الشكل الخارجي فقط للمنتجات أو الخدمات، أم الجودة تخص الخصائص أو الشكل الداخلي أو الخارجي.

المطلب الثاني:الجودة الشاملة

الفرع الأول: الجودة الشاملة ومبادئها.

أ-تعريف الجودة الشاملة.

أ-1- التعريف الأول: تعني الجودة الشاملة " التطوير و المحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة و بشكل مستمر، و الإيفاء بمتطلبات الزبون و تجاوزها، و كذلك البحث عن الجودة و تطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على إحتياجات الزبون و إنتهاءا بمعرفة مدى رضا الزبون عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له "[1],ويعرفها نفس المعهد على أنها:"القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الاداء",والجودة الشاملة ينظر إليها على "أنها نهج متكامل لخدمة العميل"[2]

أ-2- التعريف الثاني: يعرف معهد الجودة الفيدرالي الجودة الشاملة على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات الزبائن، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات ".[3]

---

[1] – موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات و مفاهيم حديثة- دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، القاهرة 1999 ص 235.

[2] – محمد الصيرفي، ادار ة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،2006،ص124.

[3] – مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 17.

أ–3– التعريف الثالث:الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين.[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغيرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة و في فلسفتها و أهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة و المتفقة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول إلى إرضائهم و إشباعهم.

و في نفس السياق فإن الجودة الشاملة هي محصلة لمجموعة من العناصر المتداخلة فيما بينها.

ب– مبادئ الجودة الشاملة

إن المبادئ التي تركز عليها الجودة الشاملة هي على النحو التالي[2]:

ب–1– التغير في رؤية الإدارة:و ذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة، و لا بد أن تتصف هذه الإدارة بما يلي:

– توضيح اهمية الجودة و نشرها داخل المنظمة.

– الاهتمام بالتحسين الشامل المستمر.

– تهيئة البيئة الملائمة و المشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

– القدرة على التنظيم و توزيع السلطات بين العاملين.

– تلبية حاجات الزبائن أينما وجدوا و كيفما رغبوا.

–الفعالية في الإتصال مع العاملين و مع مختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة.

ب–2– الانفتاح في عملية الاتصال: يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالا تنظيميا بمعنى:

من أعلى إلى أسفل: بين الإدارة و العاملين لنقل المعلومات و التعليمات.

من أسفل إلى أعلى: لنقل الاستفسارات و الشكاوي و وجهات نظر العاملين إلى الإدارة.

اتصالا أفقيا للتنسيق و تبادل المعلومات و الآراء و وجهات النظر في المسائل و الموضوعات المشتركة.

---

[1] – محمد فوزي احمد بدوي،إدارة التعليم والجودة الشاملة،دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر,2010،الاسكندرية،مصر،ص301.

[2] – مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 47.

ب–3– التغذية العكسية أو المرتدة (*Feed-back*): عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة و فعالية المخرجات حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات إيجابية، أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية، و حصولنا على تغذية عكسية موثوق منها هي من أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح و الإبداع.[1]

إن الجودة الشاملة تركز على الإبداع بدرجة كبيرة، يعني ذلك أن يت... العاملون بمهارات عالية و كفاءات، لكي يحافظوا على استمرارهم و وجودهم في المؤسسة وبالتالي دفعهم لبذل المزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة قدرات المؤسسة على المنافسة و هذا من خلال إتباع أساليب و طرق عمل جديدة للارتقاء بمستوى السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة.
- زيادة المبيعات و الأرباح.
- زيادة و ولائهم و انتمائهم للمؤسسة.
- يمكن إعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال بعدي الرضا و الولاء التنظيمي، اللذين يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة و استبدالها بثقافة تنظيمية جديدة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير

ب–4– مكافأة العاملين : يتطلب تحقيق إدارة الجودة الشاملة إعطاء الأفراد حوافز تساعد على إشباع حاجاتهم و تدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف التنظيم، فأنظمة الحوافز و ما يتبعها تعتبر وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين.

للحوافز صور متعددة كالمكافآت المادية، الترقية، الاعتراف ...الخ. ضف إلى ذلك أن إعطاء العاملين بعض الامتيازات مثل الضمان الاجتماعي (التأمين الصحي)وصندوق التقاعد...الخ يؤثر على شخصية الأفراد و سلوكياتهم الوظيفية الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء و تحقيق أهداف التنظيم[2].

ب–5– إدراك الجودة : أن يتم إدراك جودة التصميم، جودة الأداء و جودة المطابقة[3].

---

[1] – ويليامز ريتشاردل، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير *Amacon* 1999، ص 23.

[2] – ويليامز ريتشاردل ,مرجع سابق ، ص 240.

[3] – مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 98.

وإن مثل هذه المبادئ السالفة الذكر لا يمكن أن تلقى قبولا مباشرا من الإدارات العليا في معظم المؤسسات التي مازالت لم تدرك هي ومسيروها وكذا عمليه المغزى من الجودة الشاملة إلا إذا ترتبت على تطبيق و إستخام مثل هذه المبادئ تحقيق فوائد معينة وجلية في واقعها اليومي,وهذا ما سنحاول توضيحه فيما تبقى في خصوص كلامنا عن الجودة الشاملة.

ج- الادارة الاستراتجية للجودة الشاملة (*Swot Analysis*):[1]

يقوم أسلوب الإدارة الإستراتجية على إستثمار الفرص باستخدام نقاط القوة وتجنب المخاطر وتحييد نقاط الضعف:

- رصد نقاط القوة في المنظمة.
- رصد نقاط الضعف في المنظمة.
- حصر نقاط الفرص في المنظمة.
- حصر المخاطر في المناخ المحيط.

والشكل الموالي رقم (01) يوضح دلك: -**استراتجية الجودة**-

EXTERNAL ENVIRONMENT

عوامل خارجية(مناخ خارجي)

فرص الجودة	**مخاطر الجودة**
نقاط الضعف في الجودة	**نقاط القوة في الجودة**

عوامل داخلية(مناخ داخلي)

INTERNAL ENVIRONMENT

المصدر:جمال الدين لعويسات،ادارة الجودة الشاملة،مرجع سابق،ص،19

[1] – جمال الدين لعويسات ،مرجع سابق،ص،18-19.

المطلب الثالث:الايزوا 9000

الفرع الأول: الايزوا أهمية ومزايا الحصول عليه

وفي صدد توضيح بعض المفاهيم والنقاط وجب التنويه إلى مصطلح يكاد وجوده اليوم ضرورة إلزامية في كثير من المنظمات لتأكد لزبائنها الثقة التامة حول جودة منتجاتها وخدماتها ألا وهو (الأيزوا9000).

تعريف الأيزوا9000 :"عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987.تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من ان منتجاتها (سلع أو خدمات)تتوافق مع –أو تفوق–حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء1.

إن هذا المصطلح يتشكل من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات المأخوذة من إسم المنظمة الدولية للتقييس,باللغة الانجليزية: *International Organization For Standardization*

وهي كذلك كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية " *ISOS* "والتي تعني يساوي *Equal*. [2]

فمواصفة الايزوا 9000 ليس لديها اسم واحد ثابت فكثيرا ما تشاهد الأعين مسميات عديدة كالايزوا 9000,أو *En*29000,*Bs*-5750 فهذه في الحقيقة مسميات مختلفة لنفس الشيء ولكن في دول مختلفة ,فمسمى Bs5750 اسم مواصفة يجسدها نظام الجودة البريطاني ,أما المسمى *En*29000 فهو مطابق للايزوا 9000 وهو الإسم الذي يتبناه الإتحاد الأوروبي,حيث أنه عدل إسم مواصفة الايزوا9000 في عام 1994 ليصبح متضمنا الحرفين *EN* اللذين يعبران عن البعد الأوروبي ,فأصبح الإسم الجديد *EN/ISO* 9000.[3]

ولقد كان ظهور الايزوا كهيكل عالمي للمواصفات نتيجة للتزاوج بين نظام المواصفات البريطاني-*Bs* 5750 ونظام المواصفات الكندي *CSAZ*.فبالنسبة للنظام البريطاني كانت بداية التفكير في مواصفات الجودة عندما اتجهت وزارة الدفاع البريطانية لتحديد هيكل مواصفات للتأكد من جودة التجهيزات العسكرية

[1] – احمد سيد مصطفى ،ادارة الجودة الشاملة والايزوا 9000،مطابع الدار الهندسية،ص11.

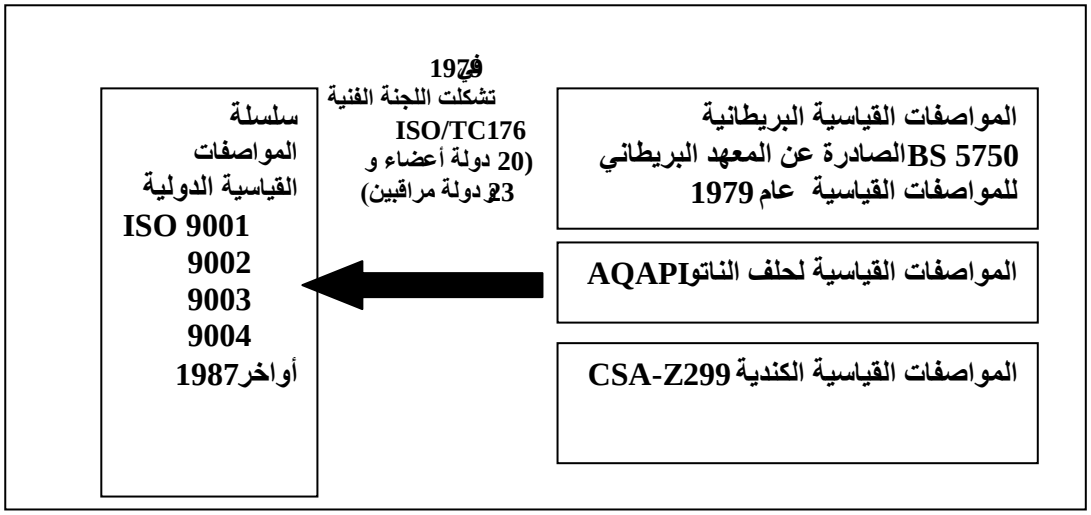
[2] – اياد عبد الله شعبان،ادارة الجودة الشاملة ، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن،ص226.

[3] – احمد سيد مصطفى،مرجع نفسه ،ص ص،12–13.

الموردة للجيش البريطاني. ثم أدمجت هذه المواصفات مع تلك التي يستخدمها حلف شمال الأطلنطي وسميت ((مواصفات الحلفاء للجودة)).[1]

وفي الشكل رقم(02) تبيين لمصادر أو جذور هيكل مواصفات الايزوا 9000,اتفاقا مع ماتم عرضه مسبقا :

الشكل رقم(02):**نشأة الأيزوا 9000**



المصدر:أحمد سيد مصطفى ،مرجع نفسه،ص15.

[1] – علي السلمي ،ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزوا، دار غريب للطباعة والنشر، ص11.

أما فيما يخص سلسلة المواصفات للجودة[1] يمكن وصفها كما يلي في الجدول رقم01.:

الجدول رقم 01:عـــائلـــة مقـــاييس الإيـــزو.

المقـــاييس و الخطـــوط المـــوجّهـــة	المـــوضـــوع
الإيزو 9000-1: مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة-الجزء1: الخطوط الموجهة لتصنيف المقاييس و استعمالها.	نقطة انطلاق لفهم و تصنيف المقاييس التي تستجيب للحاجات النوعية للمؤسسة.
الإيزو 9000-2: مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة-الجزء 2:الخطوط الموجهة لتطبيق الإيزو 9003،9002،9001.	يساعد على تفسير و تطبيق الإيزو 9003،9002،9001.
الإيزو 9000-3: مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة-الجزء 3:الخطوط الموجهة لتطبيق الإيزو9001 (1994) في التطوير، إعداد و إصلاح البرمجيات.	للتفسير النوعي لمتطلبات الإيزو 9001 المتعلق بتطبيقات تطوير البرمجيات.
الإيزو 9000-4: مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة-الجزء 4: دليل تسيير برنامج السلامة و العمل.	نصائح فيما يخص التخطيط، التنظيم، و التحكم في موارد إنتاج منتجات مقبولة و دائمة.
الإيزو 9001: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، و الخدمات المرافقة.	مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على تصميم/تطوير منتجات و خدمات، الإنتاج، و إنشاء خدمات مرافقة.
الإيزو 9002: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج، و الخدمات المرافقة.	مثل الإيزو 9001 باستثناء متطلبات التحكم في التصميم
الإيزو 9003: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة	مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على التحكم

[1] – موازي سامية،مرجع سابق،ص،43.

في المراقبة و التجارب النهائية.	في المنتج/الخدمة، و في مجال المراقبة و التجارب النهائية.
الإيزو 9004-1: تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة – الجزء 1: الخطوط الموجّهة.	تقدم نصائح لتطبيق نظام الجودة الذي يسمح بالاستجابة لاحتياجات الزبائن و المؤسسة نفسها.
الإيزو 9004-2: : تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة – الجزء 2: الخطوط الموجّهة للخدمات.	مماثلة للمواصفة 9004-1 لكنها مخصصة لقطاع الخدمات.
الإيزو 9004-3: تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة – الجزء 3: الخطوط الموجّهة للمنتجات الناتجة عن المسارات ذات الطابع المستمر.	تعطي هذه المواصفة الخطوط الموجهة لتطبيق تسيير الجودة في حالة انتاج المؤسسة لمنتجات متأتية من مسارات ذات طلبع مستمر، و التي تكون في غالبها غير مرتبة.
الإيزو 9004-4: تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة – الجزء 4: الخطوط الموجّهة لتحسين الجودة.	تمنح هذه المواصفة الخطوط الموجهة للتحسين المستمر للجودة داخل المؤسسة بواسطة أدوات و تقنيات مرتكزة على جمع و تحليل المعطيات.
المواصفة B402 -[1]-	هي معجم بالألفاظ والاصطلاحات المستخدمة في المواصفات الأساسية (أيزو : 9001، 9002، 9003) مع شرح واف لها.
المواصفات 10011/1، 10011/2، 10011/3 -[2]-	هي تتضمن الخطوط الإرشادية الخاصة لإجراء أعمال المراجعة على منظومة الجودة و أساليب التخطيط لها.

[1] – محمد بن شايب، مرجع سابق،ص،.33

[2] - مرجع نفسه ،ص،33.

المواصفات 10012/1-3-	هي تعالج موضوع المعايرة اللازمة لأجهزة القياس داخل المؤسسة.

المصدر: موازي سامية،علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسة الاقتصادي للمؤسسة ،مرجع نفسه،ص،43

فهذه السلسلة من المعايير تم تصميمها بحيث يتم تطبيقها على نطاق عالمي ،ومع هذا فيمكن أن تناسب إحتياجات أي مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة ،إنتاجية أو خدمية.ويمكن تطبيقها في المؤسسات الهندسية والمقاولات ووحدات الرعاية الصحية والمؤسسات القانونية وغيرها من الهيات الخدمية.

و لكن مع مرور الوقت، تم تعديل المواصفة الدولية أيزو 9000 [1] بأجزائها الثلاث في جويلية 1994 وإصدارها في طبعة جديدة ، و كما تم مراجعتها و تعديلها للمرة الثانية و ذلك في 14 سبتمبر 2000 و تم التصويت عليها بنسبة 75% ، و بعد مرور شهرين، أي في 14 نوفمبر 2000 حصل الاتفاق العام وتم إصدارها في طبعة جديدة "أيزو 9001 لسنة 2000".

أيزو 9001 لسنة 2000: تهدف هذه المواصفة إلى عرض كل المتطلبات الواجب على المنظمة احترامها وهي :

-توضيح مصداقية المنظمة، بمعنى قدرتها على إنتاج منتوج أو خدمة مطابقة دوريا.

-ضمان الكفاءة و التحسين المستمر في وضيفتها و هذا تلبية لرغبات زبائنها.

وإن المعايير السابقة الذكر ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003 تم تبديلها بمعيار واحد 9001، و قد تم تحديد المدة لكي يتم تطبيق المرجعية الجديدة و هي نوفمبر 2003، و تعتبر هذه الفترة نهاية عمل الشهادات المحصل عليها لعام 1994.

إذن و بعد المراجعة التي تمت ، أصبحت المؤسسة مجبرة على تحديد و تعريف منتجاتها أو خدماتها قبل تقديم أي منتوج، أو إنجاز أي طلبية وفقا لما هو مطلوب حقيقة.

[1] – محمد بن شايب ،مرجع سابق،ص،33.

بالإضافة إلى العلاقة التي تربطها مع الزبائن، فهي لا تتوقف بمجرد تقديم المنتوج ولا أيضا الاكتفاء بتسيير الاحتجاجات و الشكاوي، أو تقديم خدمات ما بعد البيع ولكن تتعدى إلى قياس رضا الزبائن ، فهناك إذا قفزة نوعية من منطق "جودة المطابقة" إلى منطق أكثر طموحا و هو "جودة الرضا".

كذلك أن المواصفة[1] *ISO* 9001 لسنة 2000 " تهدف إلى التوجه نحو الزبون، إشراك المستخدمين، التحسين المستمر و كذا الواقعية في اتخاذ القرارات ".

و بعد ما تعرفنا على المواصفات القياسية الدولية ،ما نريد معرفته هو أهمية التأهيل للأيزوا ومراحل التأهيل له, وما فوائد تطبيقه؟ و كذا ما هي الهيئات المانحة للأيزو؟ و ما الدافع من الحصول على التأهيل للأيزوا؟

الفرع الثاني:أهـــــــمية ومزايا الحصول على شهادة الإيزو9000 [2]

إن تطبيق مواصفات الإيزو 9000 من طرف المؤسسات الخدمية أو الصناعية أدى إلى زيادة الطلب على منتجاتها مما يؤدي إلى زيادة ربحيتها وخلق سمعة جيدة لها في الأسواق إلى جانب تحسين علاقاتها مع المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة وتكمن أهم المزايا فيما يلي :

أ – بالنسبة للمؤسسة

– يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة مما يساعدها على تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية.

– الرفع من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال تحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين .

– وضوح في المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في المؤسسة مما يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومحددة بما يساهم في خلق وعي وإدراك البر بالجودة .

– تحسين الأداء في عملية صنع القرار من خلال تزويد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات السليمة بالاعتماد على المراجعات الداخلية والتوثيق السليم للبيانات .

– توثيق العلاقات بين العملاء والموردين من خلال تهيئة أرضية مشتركة لمناقشة قضايا الجودة .

– تحقيق التحسين المستمر للجودة ولعمليات المؤسسة ككل من خلال إرساء الإجراءات التصحيحية التي تمنع وجود الأخطاء بدلا من اكتشافها بعد حدوثها .

---

[1] – مرجع نفسه،ص،34.

[2] – بوعنان نور الدين–جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير،تخصص: علوم التسيير،فرع : التسويق،ص،42.

- يمكن للمؤسسة استعمال الشهادة المحصل عليها لأغراض الدعاية من أجل الحصول على عملاء جدد لزيادة حجم المبيعات ويمكن الاستدلال على الفوائد المحققة من حصول المؤسسة على شهادة الإيزو من خلال التقرير الذي أصدرته شركة لويدز لتأكيد الجودة (مركز بريطاني يمنح شهادات الإيزو 9000) من خلال مسح أجرته على 400 مؤسسة مسجلة لديها باعتبارها حاصلة على شهادة الإيزو في المملكة المتحدة ، وقد كانت نتائج التقرير كما يلي :

- رأى 67 % من المؤسسات أن مدخل الإيزو كان أساسا لتهيئة نظم جودة فعالة والحفاظ عليها .
- اكتشف 39 % من مديري المؤسسات أن مزايا الإيزو الداخلية كانت أعظم فائدة من مزاياها الخارجية
- أوضح 86 % أن نظم الجودة ، الإيزو 9000 حسنت من السيطرة الإدارية .
- رأى 73 % أن نظم جودة الإيزو مكنتهم من تقديم خدمة أفضل لعملائهم ، وأكدت الانسجام بين ما قدم للعملاء وبين توقعاتهم .
- أشار 69 % أن أنظمة الإيزو 9000 قد حسنت الإنتاجية وفتحت أمامها أسواقا كانت متعلقة قبل ذلك.
- رأى 63 % منهم أن الحصول على شهادة الإيزو يعد أداة تسويقية فاعلة ، و 49 % يعتبرونها قد مكنتهم من توسيع النصيب السوقي .

ب- بالنسبة للعاملين

أما فيما يخص العاملين فتطبيق الإيزو يحقق الفوائد التالية :

- يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه ، والتدريب ، وتطوير القدرات الشخصية لهم بما يعكس إيجابيا على الإنتاج .
- يمنح نظام جودة الإيزو العاملين القدرة على ضبط عملياتهم الإنتاجية ، كما تمكنهم المواصفة من تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى للأداء للحصول على نتائج صحيحة
- إن عملية توصيف الوظائف ، تسمح للعاملين بالحصول على رؤية واضحة لأدوارهم وأهدافهم المطلوبة منهم مما يمكنهم من رفع إنتاجهم وتحسين نوعية أدائهم .
- تطوير ثقافة الجودة في المؤسسة وخلق جو عمل أفضل وتقوية التعاون والاتصال بين مختلف العاملين .

ج- بالنسبة للعملاء

يوفر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 بالنسبة للعملاء الحصول على المزايا التالية :

- يحقق الحصول على منتجات بالجودة المطلوبة من خلال فهم المؤسسة لاحتياجات العملاء ورغباتهم وتوفيرها في المكان والزمان المطلوبين .

- مساعدة العملاء في القدرة على الاختيار بين المؤسسات والمنتجات البديلة .

- إعطاء الثقة للعميل بأن ما يحصل عليه من منتجات يستجيب للخصائص المطلوبة، إضافة إلى زيادة الثقة في قدرات المؤسسة على الارتقاء بمستوى التزاماتها المتعلقة بالجودة.

إن احتياجات المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية في تغير مستمر نتيجة لتغير الظروف والمحيط لذلك فلا بد أن تكون هناك مراجعة دورية لمواصفات الإيزو 9000 للاستجابة لهذه التغيرات والمحافظة على مصداقيتها .

الفرع الثالث:الهيئات المانحة للتأهيل[1]

هناك العديد من الهيئات التي تمنح شهادات الايزوا والتي من بينها:

أ -الهيئات الأجنبية :

توجد عدة هيئات غير حكومية، تنتمي لبلدان من مختلف أنحاء العالم، في مجالات عديدة و متعددة، منها :

-اللجنة الفرنسية للتصديق (*COFRAC*) : أنشأت سنة 1944، من طرف الهيئات العمومية الفرنسية (السلطة). تقوم بمنح تفويضات رسمية، لمخابر التجارب و الهيئات التي تقوم بمنح شهادات التأهيل للمنتوجات و الخدمات تتدخل هذه اللجنة في عدة مجالات منها الصناعة، التغذية، الخدمات...الخ.

-الجمعية الفرنسية لتأكيد الجودة (*AFAQ*) : تعتبر الهيئة الأساسية في فرنسا المانحة لشهادات الأيزو 9000، بحيث تأسست سنة 1988، و هي هيئة مستقلة ذات طابع غير ربحي ، منحت أكثر من 13000 شهادة في فرنسا، و أكثر من 2000 شهادة في مختلف أنحاء العالم، منها 25% تخص قطاع الخدمات.

ب- الهيئات الجزائرية :

يعتبر المعهد الجزائري للتقييس و الملكية الصناعية (*INAPI*) من أهم الهيئات الجزائرية المانحة للتأهيل. فهو هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري. أنشئ بمرسوم تشريعي، رقم 73 – 62.الصادر بتاريخ 21 نوفمبر 1973 من مهام المعهد و صلاحياته نذكر:

[1] – محمد بن شايب،مرجع سابق،ص،42.

-الإصدار و التوزيع: يقوم المعهد بإصدار وثائق خاصة بالتقييس وحماية الملكية الصناعية. و يصنع في متناول الجميع الوثائق و المعلومات المتصلة بالتقييس.تأهيل المنتوجات ، مؤسسات ، مخابر التجارب الأشخاص.التكوين و التحسين في المجالات التقييس

-تطبيق الاتفاقات و المعاهدات الدولية في مجالات التقييس التي تكون الجزائر طرفا فيها .

و نستخلص مما سبق أنه إذا أرادت أي مؤسسة الحصول على شهادة الأيزو فإنها يجب أن تمر بعدة مراحلها بدءا بمرحلة التحضير و هذا يوضع الأهداف، تحديد مواقع تحسين الجودة و كذا تثبيت الأولويات بالإضافة إلى تعيين جماعات عمل مع وضع مسؤول لكل جماعة ثم تأتي عملية الفحص الأولي لمعرفة مدى تطبيق الإجراءات الجديدة. و بعدها تأتي المرحلة الثانية و هي تعني مراجعة التأهيل و هذا من طرف تدخل هيئة أو طرف خارجي، حيث تمر هذه العملية بـــ 3 مراحل وهي : مرحلة دراسة التسليم ، مراجعة التأهيل في المكان و مرحلة قرار التأهيل. أما المرحلة الثالثة فهي تخص مرحلة التسيير التي ترتكز على المتابعة و التجديد و التي تمتد لفترة ثلاث سنوات مع الهيأة المراجعة.

و بعد حصول المؤسسة على التأهيل يمكن لها الاستفادة من عدة مزايا من جهة و لمستخدميها و زبائنها من جهة أخرى.

فبالنسبة للمؤسسة سوف يمكنها من دخول الأسواق الدولية، رفع مستوى الأداء و تغيير ثقافة المنظومة إلى الأفضل و الأكفأ، بناء علاقات قوية مع العملاء ، زيادة أرباح المنظمة نتيجة تقليل نسبة التكاليف و زيادة المبيعات ...الخ.

بينما بالنسبة للمستخدمين ، فالتأهيل سيشعرهم بالثقة و الفخر بالنفس بسبب وجود شهادة تؤكد أن المنظمة ذات مستوى قياسي عالمي، بالتالي سوف يرفع الروح المعنوية لديهم بالإضافة إلى تقديم رؤية واضحة للأدوار (أدوار المستخدمين) و أهدافهم من خلال نظام الجودة.

أما بالنسبة للزبائن، فالشهادة تعطي لهم الثقة في المؤسسة بمعنى أنها تقوم بتزويدهم بمنتوجات تستجيب للخصائص المطلوبة.

المبحث الثاني: نظرة عامة حول إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول :مفهوم,أهمية إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

بعد ما تناولنا مفاهيم عديدة والتي من بينها الجودة والجودة الشاملة ,ووضحنا ولو بشكل بسيط الغموض بين هذه المفاهيم نأتي إلى مفهوم جديد ناتج بالطبع عن المفاهيم السابقة ألا وهو إدارة الجودة الشاملة , وقبل التطرق لعرضه كمفهوم وجب التطرق لنشأته وتطوره التاريخي,حيث تعود بداية تاريخ إدارة الجودة الشاملة((*TQM*) إلى الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية ,وحتى تم التوصل اليه كمفهوم شامل مر بفترات زمنية متتالية وكل فترة إلا وكانت تعتبر مرحلة تاريخية من مراحل إدارة الجودة الشاملة ,فكل فترة إلا وجاءت بمصطلح جديد وهذا توضيح تلخيصي لتطور ونشأة مفهوم إدارة الجودة الشاملة :1

-1930م: إستخدام مفهوم الرقابة الإحصائية.

-1950م: طورت المقاييس العسكرية لغرض النوعية وطبقت على الصناعات الفضائية وفي التحليلات الفيزيائية والنووية,حيث كان الهدف منها*آنذاك* التأكد من وصف إجراءات التصنيع التي كانت متبعة وإقامة إجراءات لغرض التفتيش وفحص الأجزاء.

-1952: ظهور مفهوم تأكيد النوعية (*Quality Assurence*)الذي يطور النظام الذي من خلاله يمكن إنتاج منتجات بنوعية عالية.

-1956: تبني اليابان للنوعية واعتبرها شعارا قوميا.

-1957: ظهور روائع النوعية في اليابان.

- مابين عامي 1970و1980:ظهور مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية *stratigic quaq lity managemement* ويرمز لها بالرمز*SQR* وكان ذلك سبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق,ولعل الشركة الأمريكية الأولى من حيث تبني إدارة الجودة الإستراتيجية هي شركة *IBM*"إن القيم التي وصفها توماس وتسون(*THOMAS.WATSON*)رئيس الشركة منذ البداية كانت بدايات إجمالية جيدة لإدارة الجودة الكلية وتتمثل هذه القيم في :إحترام الفرد

[1] - ختيم محمد العيد،مرجع سابق ص ص ،6-7.

،خدمة العميل ،الامتياز في كل ما تؤديه الشركة،وتعود سياسة الشركة الرسمية الخاصة بالجودة إلى عقد مضى من الزمن ،فالجودة في *IBM* كان لها ثلاث مراحل متميزة هي (قيادة المنتج–عمليات المنظمة–الجودة المشتقة أو الموجهة من السوق(*Market-Driven Quality*) هي أولى الشركات التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية. [1]

– عام 1988:ظهور فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل,لتعبر عن عملية تحسين الجودة ,فأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا مهما في مجال الإدارة والمؤسسات من خلال ما حققه هذا الأسلوب الجديد من نجاحات في الإدارة بحيث يشتمل هذا الأسلوب على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة وبشكل مستمر .[2]

وقبل التطرق للتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1988 وجب الإشارة إلى أن ديننا الاسلامي الحنيف قد أشار إليها سواء في القران الكريم أو في سنة الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم, –قالى عز وجل– "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا" الاية 2 سورة الملك. وهنا يرى محمد فوزي أحمد بدوي يرى أن إدارة الجودة الشاملة "عبارة عن فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين"وعرفها كذلك على أنها" اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته."[3].

ومن هذا المنطلق نجد أن إدارة الجودة الشاملة باتباعها لمفهوم التكاملية تكون قد ساهمت في الارتقاء بمستوى جودة الخدمة أو المنتج وكذا جودة النظام،وإن العامل الوحيد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ببساطة هو الإلتزام من جميع أفراد المؤسسة ،وتنجح ادارة الجودة الشاملة عندما يريدون ذلك، وتفشل عندما لا يظهر الافراد عزمهم والتزامهم بمبادئها، ولكي تتحقق إدارة الجودة الشاملة يلزم بالإضافة الى الأفراد التركيز على الجودة كجزء أساسي من فلسفة للشركة[4]، ومن بين العناصر الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتي يجب أن تكون محورا للاهتمام والعناية الكاملة للتطبيق السليم للجودة الشاملة (توضيح الرؤية

[1] – فريد عبد الفتاح زين الدين،مرجع سابق، ص ص 80-81.

[2] – ختيم محمد العيد ،مرجع سابق ص 7.

[3]– محمد فوزي أحمد بدوي،مرجع سابق،ص.ص.301-302.

[4]– ريتشارد ويليامز، مرجع سابق، ص4.

والتصورات،وتوفير القادة الذين يجعلونها حقيقة واقعية) ،وذلك بالاعتراف الصريح بأن الهدف هو إرضاء الزبون،وكذا التحديد الدقيق لمسؤوليات العاملين والمديرين[1].

لذلك نرى أن العناصر الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة،حيث هي المسؤولة عن تحقيق الثقافة التنظيمية للمؤسسة،وبالتالي إدارة الجودة الشاملة تطبق فقط من الإدارة العليا.

ورغم التطور الذي مر به مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكثرة وتعدد الباحثين والمفكرين المهتمين بتحديد تعريف موحد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة،إلا أنه كل نظر إلى ادارة الجودة من عدة جوانب ومفاهيم ،ولعل أول محاولة لوضع تعريف لإدارة الجودة الشاملة كانت من قبل منظمة الجودة البريطانية حيث عرفتها على أنها "الفلسفة الادارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشرع معا."[2]

وفي تعريف اخر نجد أن إدارة الجودة الشاملة هي" نهج إداري يتسم بالشمولية وتكامل الأنشطة الوظيفية والعمليات الإنتاجية كافة لتحقيق أعلى درجات الرضا لدى الزبائن عن المنتجات أو الخدمات بجانب رضا العاملين والمستثمرين والموردين والمجتمع."[3]

وفي وجهة نظر اخرى تعرف إدارة الجودة الشاملة على" أنها خلق ثقافة مميزة في الأداء،حيث يعمل ويكافح المديرون و الموظفون بشكل مستمر ودءوب لتحقيق توقعات المستهلك ،وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي أقصر وقت."[4]

ادارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة وسيلة للارتقاء بأداء مؤسساتها وأنظمتها سواء كانت انتاجية او خدمية بما يلبي احتياجات المتعاملين مع هذه المؤسسات .

وتعتبر مدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل منتوج أو خدمة ممكنة وذلك من خلال الإبتكار المستمر.[5]

---

[1] – فريد عبد الفتاح زين الدين،مرجع سابق،ص.55.,56

[2] – دخضير كاظم حمود ،مرجع سابق،ص،74.

[3] –اسماعيل ابراهيم القزاز،رامي حكمت الحديثي،عادل عبد المالك كوريل.Six sigmaدار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،طبعة أولى 2009،الأردن،ص،24.

[4] –فريد عبد الفتاح زين الدين،مرجع نفسه،ص24.

[5] –ختيم محمد العيد ،مرجع سابق ص، 9.

إن العديد من المؤسسات يمكنها أن تنتج منتجات بدون عيوب أي نسبة العيوب تساوي الصفر,ولكن قد تكون في مرتبة أقل من المؤسسات المماثلة لها,فالمنتج الجيد الذي يسلم في غير ميعاده يؤثر سلبا على المشتري والبائع.

إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح.

فإدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة المؤسسة بشكل أفضل عن طريق التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر.

وبذلك يمكن إعتبار إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد فلسفة ادارية تتبناها وتطبقها مؤسسا الأعمال بل وصلت الى درجة أنها أصبحت منهج وإستراتيجية متكاملة لها.

وقد وضعت وزارة الدفاع للولايات المتحدة الامريكية تعريفا لإدارة الجودة الشاملة وهو أن ادارة الجودة الشاملة هي "تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم للتحسين المستمر للمؤسسة ,هي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات الموردة للمؤسسة ،وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالا وفي المستقبل."[1]

وهي حسب ما يعرفها فيليب أنكستون"مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الإنتاج المبدع"[2].

ويشير إليها محمد العلي فيقول أن ادارة الجودة الشاملة هي"تفاعل المدخلات وهي الأفراد و الأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة المخرجات"[3].

وتتبعا لما مر به مفهوم ادارة الجودة الشاملة من تطورات ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن ادارة الجودة الشاملة هي خطوة متقدمة عن الطريق التحسين المتعلق بالجودة والإنتاجية،إلا أنها لم تقتصر على هذا بل توسع مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل المؤسسة وهذا مايساهم في تحقيق مستوى عال من الجودة لأداء المؤسسة ككل،كما نرى أن المفكرين والباحثين اختلفوا في اعطاء تعريف شامل لإدارة الجودة

[1] –أحمد سيد مصطفى،مرجع سابق ص ص،53-54.

[2] – سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات،مرجع سابق،ص،25.

[3] – عبد الستار محمد العلي،ادارة الانتاج والعمليات ،دار وائل للطباعة والنشر،عمان الاردن،ط2000،ص،495.

الشاملة،فهناك من ركز في تعريفه تركيزا عميقا على الزبون وكيفية اشباع احتياجاته ورغباته،ومنهم من ركز على ضرورة اجراء التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة[1]

إن مدخل ادارة الجودة الشاملة أصبح من الضرورة التي تأخذ بها الدول من أجل الارتقاء بواقع أداء مؤسساتها ,ونظمها سواء أكانت إنتاجية أو خدمية بما يلبي حاجات المتعاملين مع هذه المؤسسات ويمنح القائمين على هذه المؤسسات في الان عينه القدرة التنافسية لمنتجاتها سواء على المستوى الإقليمي أو المستوى الدولي,وفي هذا السياق فإنه يمكن أن نحدد المبررات أو الأسباب التي تدعو بشكل كبير للأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لهذه الأهمية :

أ – نظام ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية

ب – نظام ادارة الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات

ت – يساهم مدخل ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق

ث – أصبح تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل :- *ISO* 9000(9001.9002.9003.9004)

ج -المساهمة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر

ح -تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارة المؤسسة ككل

خ -التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف عن تقديم منتج ذي جودة عالية

د -تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل

ذ -توفير المزيد من الوضوح للعاملين ,وك ذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة على المستوى العام

ر -زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها

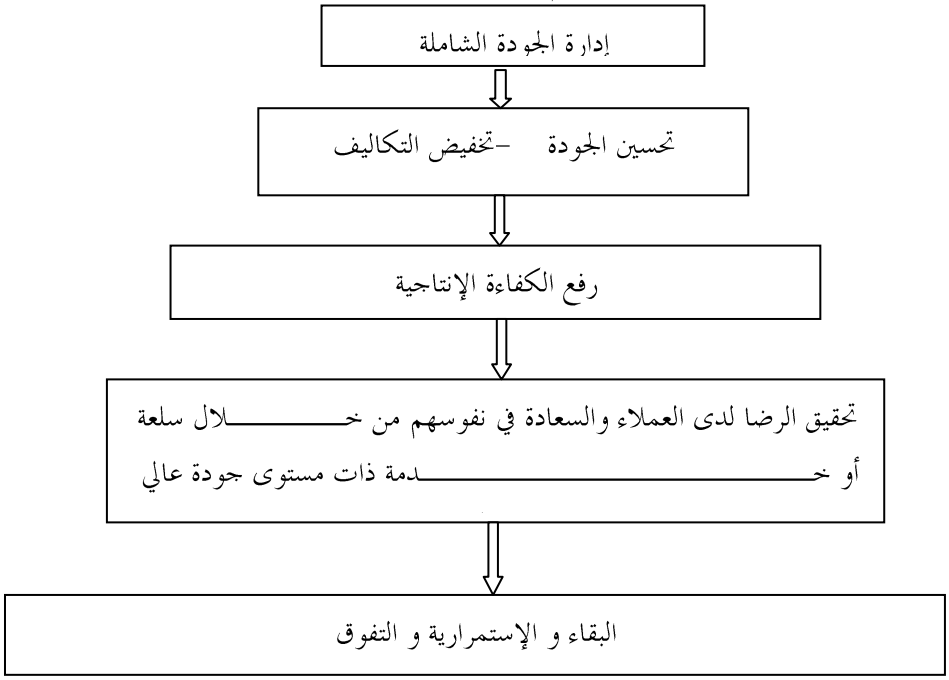
ز -إحراز معدلات عالية من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة

س تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين.

[1] – محمد فوزي أحمد بدوي،مرجع سابق،306.

ولتوضيح أهمية ادارة الجودة الشاملة أنظر الشكل رقم 03:

الشكل رقم 03 : **أهمية ادارة الجودة الشاملة**



المصدر : عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ص 40.

المطلب الثاني:تطبيق الجودة الشاملة

الفرع الأول :مراحل تطبيق الجودة الشاملة وأدواتها

أ –مراحل تطبيق الجودة الشاملة

إن إستراتجية تطوير وإدخال برنامج الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءا من الإعداد لهذا البرنامج وحتى تحقيق النتائج وتقييمها.

أ –1– مرحلة الإعداد[1]:هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى.ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

أ –2– مرحلة التخطيط :

"ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق"[2]،ومن بين خطوات تخطيط

الجودة نذكر[1] :

- تحيد أهداف وسياسات الجودة الشاملة.
- التعرف على الخدمات أو المنتجات الحالية(طبيعة الخدمات،المنتجات).
- تحديد العملاء المستهدفين (طبيعة العملاء).
- تحديد رغبات العملاء (من حيث درجة الاهمية والأولوية).
- تحديد الخدمات أو المنتجات المحققة لرغبات العملاء.
- تحديد العمليات المحققة للخدمات المشبعة لرغبات العملاء الداخليين والخارجين(طبيعة العمليات).
- ترجمة العمليات إلى إجراءات تنفيذية.
- إنتاج خطة الجودة بواسطة فريق الجودة.
- تطوير معايير وقياسات الجودة(رقابة الأداء)وقياس إلى نمط أفضل.

---

[1] –سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات،مرجع سابق،ص،86.

[2] – مرجع نفسه،ص،86.

[1] –جمال الدين لعويسات، مرجع سابق،ص،17.

- التوحيد والتنسيق بين الأفراد على مستويات مختلفة في عملية تصميم الخدمات أو المنتجات الجديدة(الإجراءات،المواصفات).

أ-3- مرحلة التقويم والتقدير:

وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها[1].

أ-4- مرحلة التنفيذ:

وفي هذه المرحلة يتم إختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

أ-5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات :

وفي هذه المرحلة يتم إستثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع ادارت الجودة الشاملة وأقسامها وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التدريس وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.[2]

ب- أدوات الجودة الشاملة

ب-1- شكل باريتو :*diagramme de Pareto*

ألفريد باريتو رجل إقتصاد إيطالي(1847-1923)[3] "فمبدأ باريتو يقوم على افتراض مؤداة أن نسبة قليلة قد تمثل 20% فقط من الأسباب مجتمعة يمكن أن تؤدي إلى حدوث 80% من المشكلات ومن هذه المشكلات :(المشاكل المتعلقة بتلف المواد عند التصنيع ،أو انخفاض كفاءة الأداء,أو انقطاع التيار الكهربائي ،أو عدم توفر الصيانة الوقائية بشكل مستمر ....الخ.وهذا يعني أنه يجب التركيز على تحليل هذه الأسباب والعمل على علاجها ،حتى يمكن التخلص من النسبة العالية من المشكلات من خلال معالجة معالجة نسبة محدودة من الأسباب.

ويقوم أسلوب باريتو على استخدام طريقة التحليل الاحصائي للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية وفقا لخطوات متتابعة توضح فيما يلي:

---

[1] –سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات،مرجع سابق،ص،86.

[2] - محمد فوزي أحمد بدوي ،مرجع سابق,ص،320.

[3] – د.محمد رضا شندي,مرجع سابق,ص,191.

1-حصر كافة الاخطاء والمسببات الحقيقية للمشكلات والعوامل المؤثرة فيها حصرا شاملا.

2-تحديد معدل تكرار كل واحدة منها

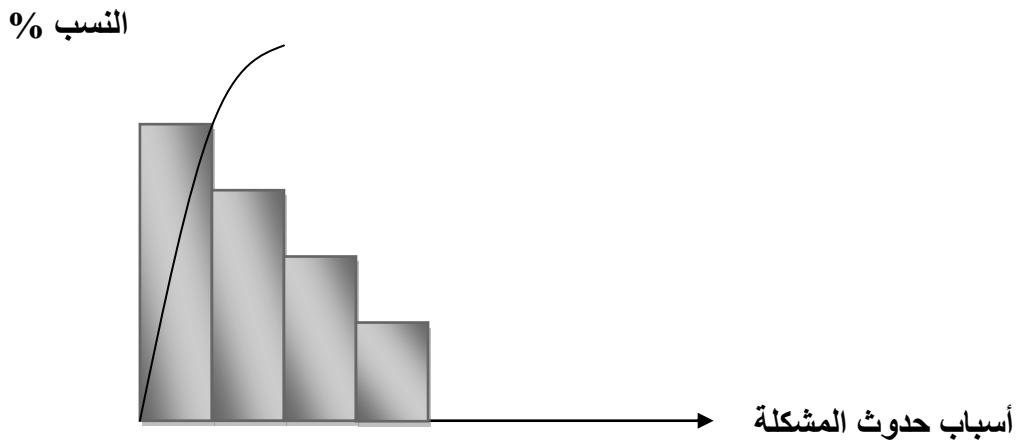
3- تحويل المعدلات إلى نسب مئوية

4-إعداد جدول متكامل لذلك

5-وضع بيانات الجدول على رسم بياني بالأعمدة البيانية

واستخدام مثل هذا النوع من التحليلات يسمح بتقليص التلف وتقليل التكاليف بنسبة 60%-80% في الغالب."[1]

ويمكن توضيح مخطط باريتو في الشكل رقم04



المصدر: محمد بن شايب ،مرجع سابق ،ص66.

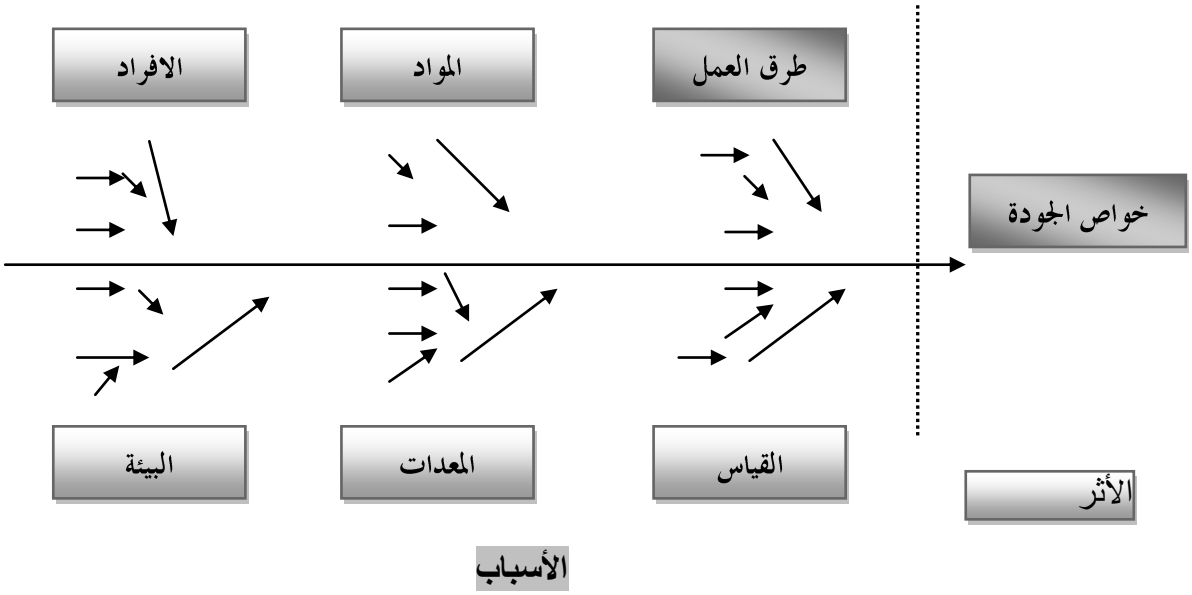
ب-2- مخطط عظم السمكة: *The Fishbone Diagram*

طور هذه الأداة خبير الجودة الياباني ايشيكاوا،ويسمى أيضا مخطط السبب والأثر *Cause and Effect Diagrame* ،وهي الأداة الوحيدة من بين أدوات الجودة الشاملة الاساسية التي لا تعتمد على الأساليب الإحصائية .وقد سميت بذلك لأنها تشبه شكل العمود الفقري للسمكة،وتقوم على تحديد وعزل أسباب المشاكل الأمر الذي يسهل عملية متابعتها والعمل على معالجتها.

[1] -سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات،مرجع سابق،ص،111.

ومما تجدر الإشارة إليه ,أن الجهد الرئيس من قبل الفريق يكون في تطوير قائمة من العوامل المحتملة ,وقد تستخدم هنا أساليب العصف الذهني,وبعد تجميع هذه القائمة جميع أعضاء الفريق يساهمون بمعرفتهم وخبرتهم في وضع هذا المخطط.بما يلي مثالا على مخطط عظم السمكة أو مخطط السبب والأثر,يتضمن مجموعة من اعوامل التي قد تكون سببا في تدني نسبة رضا العملاء:

الشكل رقم 05: مخطط عظم السمكة



المصدر: محمد بن شايب ، مرجع سابق،ص67.

ب-3- أسلوب تحليل المصفوفات[1]:

أسلوب بسيط فاعل في اجراء الدراسات المقارنة بين عمال التشغيل وأفراد البيع ،والموردين وغيرها،وتعتمد المقارنة على تأدية نفس النشاط ويمكن اعتباره أسلوب باريتو مع اتخاذ بعدين للتحليل بدلا من بعد واحد.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي بمقارنة أداء ستة على تشغيل لإحدى العمليات

[1] - ختيم محمد العيد،مرجع سابق،ص104-105.

جدول رقم02:**مقارنة أداء ستة عمال تشغيل لإحدى العمليات**

نوع العيب	1	2	3	4	65		الاجمالي
1	صفر	صفر		صفر	2	1	4
2	1	صفر	صفر	صفر	1	صفر	2
3	صفر	16		صفر	2	صفر	19
4	صفر	صفر	صفر	صفر	1	صفر	1
5	2	1		1	1	2	13
6	.	.	.	.	.	.	.
7	.	.	.	.	.	.	.
8	.	.	.	.	.	.	.
9	.	.	.	.	.	.	.
10	صفر	صفر	صفر	صفر	3	صفر	3
الاجمالي	6	20	8	3	36	7	80

المصدر :محمد رضا شندي ،مرجع سابق،ص،105.

ويتضح من خلال الجدول أن العمل رقم 4 هو أفضل عامل لأن إجمالي عيوب أداءه هي ثلاثة ثم يليه العامل رقم 1 بإجمالي عيوب 6 ثم العامل رقم 6 بإجمالي 7 عيوب.

ومن خلال هذا التحليل يمكن للمؤسسة اتخاذ التدابير لتحسين أداء العمال أصحاب العيوب الكثيرة كذلك العمل على تخفيض عدد العيوب بالنسبة لأصحاب العيوب القليلة .

ومن خلال الدراسة التحليلية للصفوف يتضح أن العيب رقم 5 هو عيب مشترك لجميع العمال فعلى المؤسسة أن تفكر بجدية والتركيز على أداء العمال جميعا فيما يخص هذا العيب المشترك.

ومخن خلال دراسة الاعمدة والصفوف يتضح ان العامل رقم 2 معظم عيوب أدائه ترتبط بالعيب رقم3 ,وقد يكون الإجراء التصحيحي اعادة تدريبه في هذا المجال لتمكينه من تفادي تكرار العيب.

الفرع الثاني:متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

إن إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة يتطّلب توّفر عناصر أساسية، متمّثلة فيما يلي: [1]

أ - الأهداف

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وزيادة إنتاجية كافة عناصر المنظمة.
- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص وتجنب المخاطر).
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات، مستويات، وفعاليات المنظمة.
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل، من خلال زيادة ربحيتها وتحسين اقتصادياتها.

ب- الأنشطة والعمليات

حيث تضم الأنشطة التالية:

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف تحديد الفرص والمخاطر التسويقية لها.
- تحديد احتياجات العملاء، وذلك بهدف وضع تصميم للمنتج أو الخدمة وتحديد مواصفاتها.
- تحديد كيفية تحقيق رغبات العملاء، وذلك بتحليل متطّلبات المنتج الفنية، المالية، التسويقية، والإدارية.
- تخطيط الجودة، وذلك بالتعرف على احتياجات العملاء وتحديد العمليات التي تحّقق هذه الاحتياجات.
- تطوير العملية بتطبيق خطط الجودة ومراقبتها، ومن ثم تحديد فرق الأداء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ج- الموارد

تختلف الموارد اللازمة لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة باختلاف طبيعة المنظمة، المنتجات والخدمات،العملاء، التقنيات الإنتاجية المستخدمة، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى الأصناف الثلاثة التالية:

- الموارد المادية: متمثلة في الأجهزة، المباني، التجهيزات، والأموال.
- الموارد المعنوية: متمثلة في البرمجيات، النظم، معدلات القياس والمعايير، الأساليب والتقنيات، والمعلومات.
- الموارد البشرية: متمثلة في المنفذين، المراقبين، المفتشين، الخبراء، المصممين، وكافة أفراد المؤسسة.

[1] - علي السلمي، مرجع سابق، ص40-50.

د- التقنيات

هناك عدة تقنيات مستخدمة في إدارة الجودة الشاملة للمساعدة في تحقيق أهدافها،والتي من بينها"(تسجيل نتائج احدى العمليات،استخدام التخطيط البياني في جلسة العصف الذهني لأحد الموظفين،الرقابة الاحصائية،مشاركة الموظف في صنع القرار،الادارة بالمشاركة)"[1].

ه -الأفراد

يشمل نظام إدارة الجودة الشاملة جميع أفراد المؤسسة، فالكل يشارك بدرجات متفاوتة في مراحل تطبيق هذا النظام، من أفراد الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، التنفيذيين في مختلف المجالات ، الخبراء والاستشاريين، والكل ينصهر ضمن فريق الجودة الشاملة.

و -التوقيت (الجدولة)

يعتبر الوقت عنصرًا أساسيًا في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتندرج جدولة أنشطة الجودة ضمن مسؤوليات تخطيط الجودة، حيث يتم من خلالها تحديد بداية الأنشطة، مدة الإنجاز، ونهاية الإنجاز.وأي انحراف عن التوقيت سيهدد تحقيق أهداف الجودة وسيؤدي إلى زيادة التكاليف.

ي - القيادة

تعد العنصر الأكثر أهمية في العناصر السابقة، حيث تلعب القيادة الدور الأهم في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال:

- توّفر القيادة على الفلسفة الأساسية والتوجهات الرئيسية للجودة في المنظمة، والدعم والمساندة لفرق الجودة.
- توضيح القيادة للرؤيا بالنسبة لما يجب تحقيقه من أهداف أساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- تعمل القيادة على خلق المناخ الإيجابي المحابي لإدارة الجودة الشاملة، والذي يساهم على تطبيقها في المؤسسة.
- تعمل القيادة على تدبير المتطّلبات المادية، البشرية، والمعنوية لإدارة الجودة الشاملة.
- تعمل القيادة على توضيح القواعد والأسس والمعايير التي تلتزم بها إدارة الجودة الشاملة.
- تتوّلى القيادة متابعة وتقويم نظام إدارة الجودة الشاملة، وتوجيهه نحو الاتجاهات المحّققة لأهداف المؤسسة.
- توّفر القيادة الرؤيا المتكاملة لكيفية استثمار الفرص ونقاط القوة، ومواجهة المخاطر ونقاط الضعف فيها.

[1] - ريتشارد ويليامز،مرجع سابق،ص29.

المطلب الثالث: علاقة معايير الأيزو بإدارة الجودة الشاملة

إن الحصول على شهادة المطابقة ليس هدفًا في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها، تحقيق رضا العملاء، والتطوير الشامل لتنظيمها تأكيدًا لمفهوم الجودة الشاملة [1] ونميز عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة بعكس معايير الأيزو التي يتفق على تعريفها، ومن بينها تعريفها على أنها: "أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التفوق ومنع الأخطاء، والتأكد على أن كل نشاط في المؤسسة مرتبط بحاجات العملاء"[2]

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا للتطوير الشامل والمستمر للأداء، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المؤسسة،وتهدف إلى تحقيق رضا العملاء، تخفيض التكاليف، ورفع الحصة السوقية من خلال تعميم الجودة على جميع مراحل التشغيل بدءًا من التعامل مع المورد ووصولا إلى التعامل مع العميل.

أما الأيزو 9000 فهي مواصفة محددة متفق عليها عالميًا، مما يسهل تقييم مدى توافق أداء المؤسسة معها، في حين يصعب ذلك مع إدارة الجودة الشاملة، حيث ترتكز على العلاقة (مورد/زبون) والتي تعد مكملة لتوجه الإدارة والعمال بإدارة الجودة الشاملة، وترتبط معايير الأيزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية: [3]

- -أن المواصفات القياسية للأيزو تعبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل، في حين تنبع نظر المورد من وجهة (*TQM*)، فإدارة الجودة الشاملة خلافًا للأيزو تذهب لأبعد من توّقعات العملاء.
- -أن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء العملاء يشكل نقطة توافق مع مواصفات الأيزو.
- – أن تركيز مواصفات الأيزو على التوثيق والمراجعة المستمرة يساهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها، مما يزيد من الاهتمام بالتطوير المستمر والتشغيل الكامل للنظام. إذن، مواصفات الأيزو 9000 تمّثل نظامًا للجودة يقوم على مواصفات موّثقة ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تمّثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة، فهما نظامان متكاملان وليسا متعارضين.[4]

---

[1] – علي السلمي، مرجع سابق،ص،177.

[2] – سمير محمد عبد العزيز ،مرجع سابق،ص،139.

[3] – مرجع نفسه ،ص،140-142.

[4] – العيهار فلة:دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،فرع ادارة اعمال،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيربالخروبة،2005،ص،87.

ويمكن توضيح أهم الاختلافات بين المواصفات القياسية للأيزو وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول رقم03 :[1] **أوجه الاختلاف بين المواصفات القياسية للايزوا وإدارة الجودة الشاملة.**

إدارة الجودة الشاملة .	المواصفات القياسية للأيزو 9000.
موجهة بالعملاء .	ليس ضروريًا أن تكون موجهة بالعملاء.
تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المؤسسة.	قد لا تمثل جزءًا متكاملا من استراتيجية المؤسسة.
موجهة بفلسفة، أدوات، وأساليب شاملة	موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.
التحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في فلسفة المؤسسة.	التحسين والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير محددة بإجراءات وطرق العمل.
تشمل جميع الأقسام، الإدارات الوحدات،والمستويات التنظيمية.	يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل.
تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.	قد لا تتطّلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.
تتبنى التغير المستمر لا سيما في الثقافة التنظيمية[2]	تبدو وكأنها في حالة استاتيكية وضمن بيئة ثابتة لا تتغير.

المصدر: سمير محمد عبد العزيز،مرجع نفسه،ص،139.

[1] - سمير محمد عبد العزيز،مرجع سابق،ص،139.

[2] - خضير كاظم حمود، مرجع سابق،108.

المبحث الثالث:أداء المؤسسة .وتقييمه،مفاهيم ومنطلقات أساسية.

المطلب الأول: الأداء والمصطلحات القريبة منه.

الفرع الأول: الأداء والمفاهيم الأقرب منه.

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير ,وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمها ،كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. وإن الاختلاف حول مفهوم الأداء نابع من إختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمؤسسات ,وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء ،إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح ،وبالرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء ،وإستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه ،يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها،وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه،والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل"[1] فالأداء لغة مستمد من اللغة الانجليزية ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء الأمر الذي يحتم علينا الإقتصار في تعريفه والتي من بينها:

الأداء حسب رأي الكاتب عداي هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية ،واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[2]

كما أن الأداء[1] يعرف على أنه"تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ،بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة" نلاحظ هنا ان الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول للغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة،وكذلك الأداء هو"إصدار حكم على الشرعية الإجتماعية لنشاط معين"[3] ويعني كذلك "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة،وهي تكاليف مختلف الأنشطة,فبعض الوحدات تعتبر مستهلكة للموارد,وتسهم سلبيا في الاداء الكلي عن طريق

[1]- Ecosid"dialogues autour de la Performance en enterprise.harmattan.paris.1999.p/18

[2] -عداي الحسين فلاح حسن ،الادارة الاستراتجية،دار وائل للنشر،الطبعة الاولى2000،الاردن ص231.

[3]-الأداء في المؤسسات ،مجلة الباحث ،عدد07/2009- 2010-14د12ث، ص218

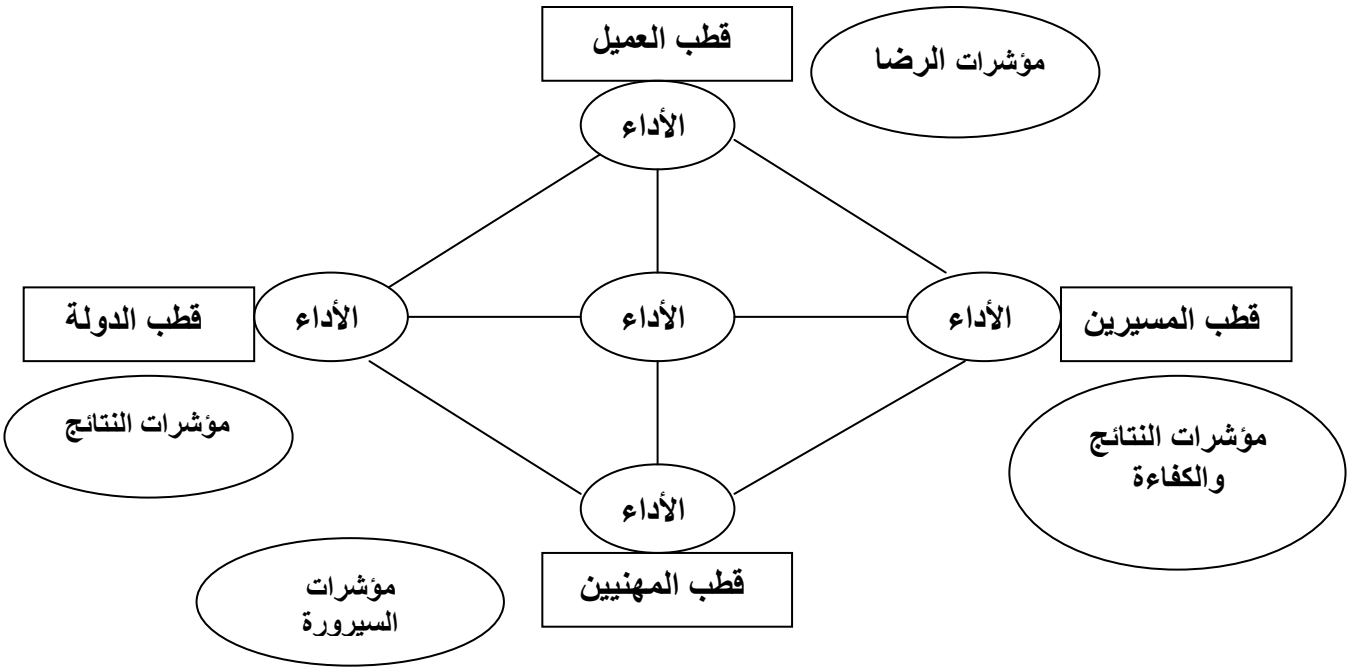
تكاليفها,والاخرى تعتبر مراكز ربح,وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد,وتسهم بهامش في الاداء الكلي للمؤسسة".إذا يمكن ان نترجم ماجاء في هذا التعريف في المعادلة التالية:

الأداء الكلي للمؤسسة =هوامش مركز الربح- تكاليف مراكز التكلفة

وفي تعريف اخر يرى ناصر أن الأداء هو" أداء مركزمسؤولية(ورشة,وحدة,مؤسسة...الخ)ويعني الفعالية الانتاجية,حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق وان سطرها."[1]

ويرى البعض الآخر أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييده بتعريف وحيد، بل تحديده في استمرار وتطور بالإضافة إلى ذلك فهو متعدد الأبعادوالشكل الموالي يوضح ذلك:[2]

الشكل رقم (06): **الأداء مفهوم متعدد الأبعاد**



المصدر: عادل عشي ،الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة 2000-2002,مرجع نفسه،ص3-4.

[1] – ناصر دادي عدون،مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية،دار المحمدية،2010،ص12

[2] – عادل عشي ،الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة ،2000-2002، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية،جامعة محمد خيضر بسكرة،قسم التسيير،ص3-4.

إن الأداء حسب منظور تعدد الأبعاد يتحقق من خلال أربعة أقطاب. القطب الأول يتعلق بالعميل الذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات، من اجل إرضائهم وكسب ثقتهم، القطب الثاني يتمثل في المسيرين الذين يلقى على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام للموارد المتاحة وهذا يضمن استمرارية المؤسسة . أما القطب الثالث فيتمثل في المهنيين أو الموظفين ،فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف، الجو الملائم للقيام بمختلف مهامهم. أما القطب الرابع فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة لرفع حصيلة الضرائب ، المساهمة في زيادة الدخل القومي.. والأداء الكلي هو مجموع الأداءات الأربع.

ما يمكن ملاحظته على هذا المفهوم للأداء هو إمكانية تداركه من خلال النظرة النسقية(نظرة الأنظمة) باعتبار المؤسسة نظام كلي يتشكل من أنظمة تحتية متمثلة في مختلف وظائفها من أفراد، مالية، تجارية، إنتاج، علاقات عمومية والبحث والتطوير فكل نظام تحتي بحاجة إلى تحقيق أداء جيد وحسب هذه النظرة فإن البعد الأول-العملاء- سيدرس في إطار الوظيفة التجارية، أما البعد الثاني-المسيرين- سيدرس من خلال الوظائف ككل أما البعد الثالث –الموظفين-سيدرس في إطار وظيفة الأفراد أما البعد الرابع-الدولة-سيدرس في إطار وظيفة العلاقات العمومية. بالإضافة إلى التعاريف السابقة، هناك تعريف آخر ورد في ***ENCYCLOPEDIE DE LA GESTION ET DU MANAGEMENT*** وحسب هذا التعريف فإن الأداء دراسته تكون عن طريق الثلاثية : الأهداف– الوسائل- النتائج التي تميز كل منظمة. والأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما : الكفاءة والفعالية. الربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة يطرح إشكالية الكفاءة المعبر عنها بالسؤال : هل النتائج المتحصل عليها تحققت بأدنى تكلفة ؟ والربط بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة : المؤسسة الفعالة هي التي تبين القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة من خلال مسؤوليها.

من هذا التعريف يتضح أن الأداء هو هدف العملية التسييرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المنظمة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي : أداء المؤسسة يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف التي رسمتها مسبقا بالاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية وغيرها من الموارد الاخرى الموضوعة تحت تصرفها.

رغم اقتراحنا تعريف للأداء إلا أن هناك مجموعة من المصطلحات ترتبط بمفهوم الأداء وهي مضمونها تقترب من هذا المصطلح ,وهذا ما أدى إلى وجود الالتباس بينها وبين مصطلح الأداء ومن بين هذه المصطلحات نجد:

أ- الكفاءة :"إنّ مفهوم الكفاءة يتصلّ بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات و بين كمية النتـــائج المتحققة في المخرجات، أي أنّه يـــرتبط باقتصاديـــة العمل، فكلّما كانت المدخلات أقلّ و كانت المخرجات أكثر كان ذلك معبّـــراً عن عنصر الكفـــاءة في الأداء.[1]، و هذا يـــدلّ على أنّ الكفـــاءة هي عنصـــر من الأداء". كما أنّ الكفاءة تعني "الحصول على ما هو كثيرنظير ما هو أقلّ أي إبقـــاء التكلفة في حـــدودها الـــدّنيـــا و الأرباح في حدودها القصوى، و هي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنّه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفـــة و العلاقـــة بين المخرجـــات و المـــدخلات.

و بالتالي فإنّ الكفـــاءة = قيمـــة المخرجـــات / قيمـــة المـــدخـــلات"[2].

ويرى ابراهيم أن الكفاءة هي"الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".[3]

ومن تعريف ابراهيم نلاحظ أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها,حيث ينبغي أنم يكون هناك استغلال عقلاني ورشيد،أي القيام بعملية مزج عوامل الانتاج بأقل تكلفة ممكنة.[4]

ولقياس مدى كفاءة مؤسسة ما يتطلب اتباع القانون التالي[5]:

الكفاءة = النتائج المحققة (المخرجات) /الموارد المستخدمة (المدخلات)

---

[1] – نور الله كمال، "وظائف القائد الإداري"، دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر، الطبعة الأولى، دمشق، 1992، ص .15

[2] – علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية– حالة الجزائر–"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص .06

[3] – حسن ابراهيم بلوط ،المبادئ ولاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات،دار النهضة العربية للنشر طبعة اولى2005،ص،41.

[4] – الأداء في المؤسسات،مرجع سابق، ص87 .

[5] – نور أحمد، "مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية"، الدار الجامعية، الإسكندريةـــ مصر، 1999، ص 59.

ب– الفعالية: يرى الباحث أحمد نور أنّ " الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الإقتصادية على تحقيـــق أهـــدافها المخططة، و على هذا الأساس يتمّ قياس فعالية الوحدة الإقتصادية بنسبة ما تحققه من نتـــائج فعليـــة إلى ما كـــانت ترغب في تحقيقـــه، طبقـــاً للخطّة. و الفعـــالية بهـــذا المفهـــوم ترتبط بكمية المخرجـــات النهـــائية دون النظـــر إلى كمية المـــوارد المستنفـــذة في سبيل الحصول عليهـــا"[1].

الفعالية تعرف الفعالية ببساطة على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"[2].

وكذلك الفعالية تعني الوصول الى الهدف[2]

وعليه إذا ومما سبق قوله أن المصطلح الفعالية يتعلق بدرجة تحقيق الأهداف ,أي الفرق بين ماكان متوقع من النتائج والنتائج المحققة,وهنا يمكن القول أن المؤسسة حتى تكون أكثر فعالية يجب أن تكون النتيجة المحققة,أي ماتم تحقيقه من أهداف أقرب من النتائج المتوقعة أي الأهداف المسطرة والعكس بالعكس والعكس صحيح.

ب–1– قياس الفعالية[3]:

(قيمة المخرجات الفعلية/قيمة المخرجات المتوقعة)×100

ومحاولة في توضيح العلاقة بين الفعالية والكفاءة أشار عبد الله الى ما يخص الرابط بين الأداء و الفعالية والكفاءة يقول أن :

الأداء = الفـــعـــاليـــة × الـــكـــفـــاءة

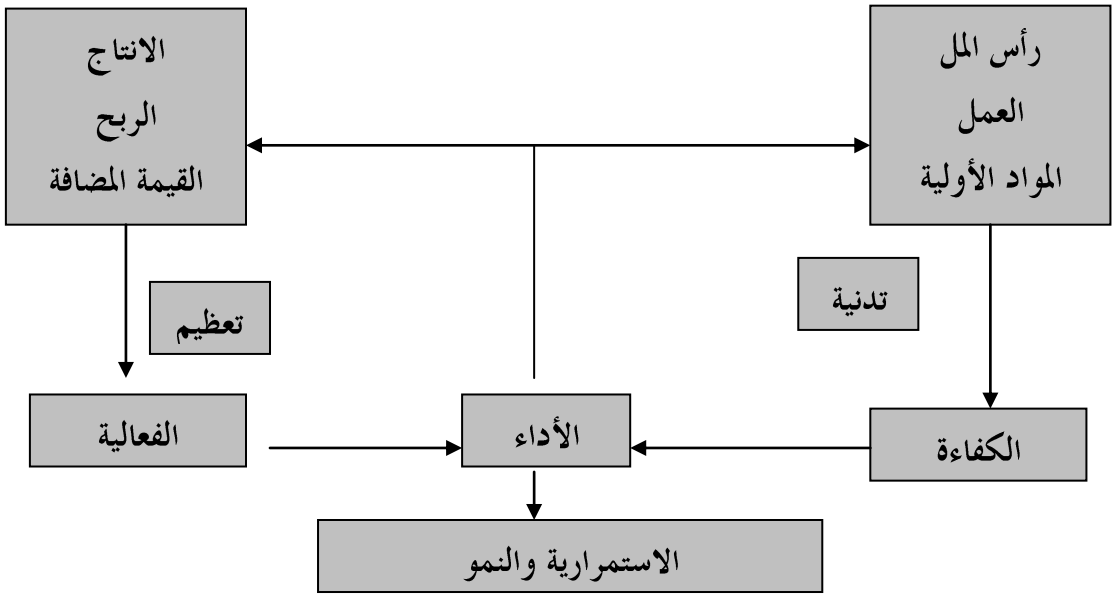
ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل الموالي:

[1] – عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص، 26 .

[2] – الباهي مصطفى ،محاضرات الاستراتجية ومراقبة التسيير ،تخصص مراقبة التسيير ماستر 2012-2013

[3]– محفوظ جودة واخرون ،منظمات الاعمال،دار وائل للنشر ،عمان،الاردن, الطبعة1،ص، 25.

جدول رقم:06 :**الأداء من منظور الكفاءة والفعالية**



المصدر:عبد المليك مزهودة،الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم،مجلة العلوم الانسانية،العدد01،جامعة بسكرة 2001،ص88.

الفرع الثاني:مستويات الأداء.

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن لأي مؤسسة إقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها,ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال،وتتمثل هذه المستويات في :[1]

أ- **الأداء الاستثنائي**:يبين التفوق بين الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة،وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وإزدهار الوضع المالي للمؤسسة.

ب- **الأداء البارز**: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة،إمتلاك إطارات ذات كفاءة،إمتلاك مركز ووضع مالي متميز.

ج- **الأداء الجيد جدا**:يبين مدى صلابة الأداء,وإتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

[1] ـــخالد محمد بن حمدان،وائل محمد صبحي إدريسي ،الاستراتجية والتخطيط الاستراتيجي،دار اليازوري للنشر والتوزيع،الاردن،2007،ص167.

د- **الأداء الجيد:**يكون فيت تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء،مع إمتلاك وضع مالي غير مستقر.

ه- **الأداء المعتدل:**يمثل سيرورة أداء دون المعدل،وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء ،مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنموا.

و- **الأداء الضعيف:**يمثل الأداء دون المعدل بكثير،مع الوضوح بشكل تقريبي لنقاط الضعف في جميع المحاور،بالاضافة الى وجود صعوبات خطيرة في إستقطاب الإطارات المؤهلةمع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

الفرع الثالث:العوامل المؤثرة في الأداء[1]

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد صنفها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنف البروفيسور*KUKOLECA* العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية أما البروفسور *R-A-THIETART* فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات, مستوى العمل والممارسات. ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية.

[1] - عادل عشي ، مرجع سابق،ص10-14.

أ:العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدوا أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

أ-1- التحفيز:

يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات،كنظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات لـــ *Mc Clelland* ، نظرية الانتظار ...ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين. ويتمثل التحفيز في المؤسسة« الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف». يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد. ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية. فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

أ-2- المهارات:

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات :

-مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.

-مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.

-مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها .

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

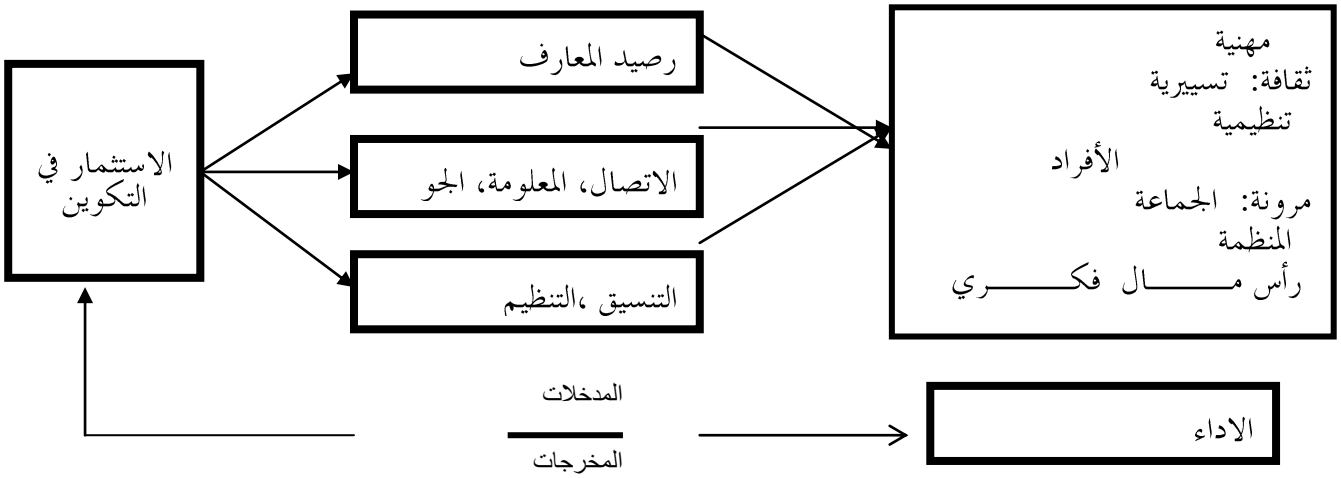
أ-3- التكوين:

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنيتهم في العمل.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

ويمكن توضيح الدور السابق في الشكل الموالـــي

شكل رقم (08): **التكوين كاستثمار غير مادي**



المصدر: خالد محمد بن حمدان ،المرجع نفسه ،ص12.

ب:العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء. والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط

في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية،عومل اجتماعية, عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية. وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا اكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.

ب–1– العوامل الاقتصادية

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة, كحالة تلك التي يرتكز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين

ب–2– العوامل الاجتماعية

تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين, بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات" من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتوج جديد واستهداف حصة من السوق.

ب–3– العوامل التكنولوجية

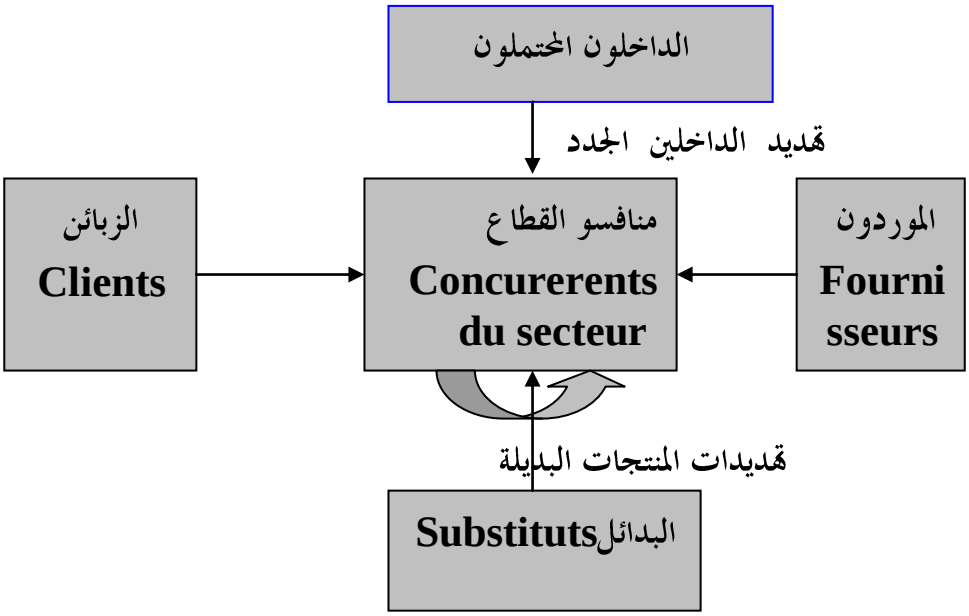
تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة... دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

ب–4– العوامل السياسية والقانونية

هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

غير أن بورتر يرى أنه توجد عوامل خاصة يمكن أن تأثر مباشرة على أداء وقرارات المؤسسة, والتي من بينها المستفيدين من مخرجات المؤسسة,الموردين, النقابات ,المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى فيي المجتمع المحيط بالمؤسسة. وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى ,كما يوضحها الشكل رقم09:

الشكل رقم09:**القوى الخمس لبورتر**



المصدر :عمر تيمجغدين ، مرجع سابق،ص54.

وفي الاتي شرح تفصيلي للقوى الخمس لبورتر:

ب-4-1- المنافسة بين المؤسسات القائمة:

وهي المتغير الاول في صياغة إستراتجية المؤسسة،إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة،وتشير المنافسة الى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة م للحصول على حصة أكبر من السوق ووعموما فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية:

- نموا الصناعة - التكلفة الثابتة - تمييز المنتج - التوازن بين المنافسين - مركز العلامة

ب–4–2–خطر دخول منافسين محتملين:المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حالي في الصناعة,ولكن لديها القدرة على ذلك إذا مارغبت في ذلك،وتتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما فيمايلي:

– حواجز الدخول المتمثلة في:

– اقتصاديات الحجم. – تمييز المنتج. – مركز العلامة. – تكلفة التبديل. – احتياجات رأس المال

– حواجز الخروج المتمثلة في :

– تكلفة الخروج. – العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى. – قيود حكومية و إجتماعية.

ب–4–3– القوة التفاوضية للموردين:وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة,مثل المواد الأولية,الخدمات والعمالة....الخ,ويتوقف تأثير الموردين على العوامل التالية:

– ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج في صناعة ما.

– تركز الموردين.

– تميز منتجات المورد ,وذلك من خلال ما يقدموه للمؤسسة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها.

ب–4–4– القوة التفاوضية للعملاء :يمكن النظر الى العملاء على انهم يمثلون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة,أو الى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل وبجودة عالية.فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات انتاجية أو خدمية.

ب–4–5– تهديد المنتجات البديلة:تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدوا مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات,فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية:

– توفر بدائل قريبة. – تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة.

– تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم. – سعر السلعة البديلة.

المطلب الثاني :تقييم الأداء

الفرع الأول: مفهوم قياس وتقييم الأداء[1]

لقد جرت العادة على استعمال القياس والتقييم في عمليتي الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بعمليتي تقييم الأداء.

أ- **قياس الأداء:** القياس هو "تحديد كميتي أو طاقة عنصر معين، وغالبا القياس يدفع المسيرين إلى التخمين استخدام الطرق التجريبية التي قد تكو ن أو لا تكون ذات دلالة"، إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وتعد عمليتي قياس الأداء المرحلة الأخيرة من عمليتي الرقابة.

ب- **تقييم الأداء:** قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم حول إستخدام كلمتي التقييم والتقويم في اللغة العربية لذلك سيكون إستعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم ونفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما، هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الإقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه" تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يمثل تقييم الأداء في قياس نتائج منظمة في ضوء معايير محددة سلفا".

ومن التعريف يتضح أن عمليتي التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما:

القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه، فتبين من هنا أن القاس مرحلة أساسية من عمليتي التقييم، كذلك ينظر إلى عمليتي تقييم الأداء على أنها" تقييم نشاط المنظمة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقيق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة المنظمة في إستخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأس مال".

الفرع الثاني:أهمية و أهداف قياس الأداء

أ- أهمية قياس الأداء

لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع علمياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية

[1] - عيادي حمزة،بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير دراسة حالة: مؤسسة "عنتر تراد condor" لإنتاج الأجهزة الإلكترونية- برج بوعريريج- تخصص مراقبة التسيير،مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير،2011-2012،ص22-27.

ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة المشهورة "من لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، ويمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:

التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة؛

اتخاذ القرارات: إن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية؛

تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المنظمة للاستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة؛

تطوير الأداء: إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء.

ب– أهداف قياس الأداء[1]

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ترشيد التكلفة؛
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط؛
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ؛
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

الفرع الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء [2]

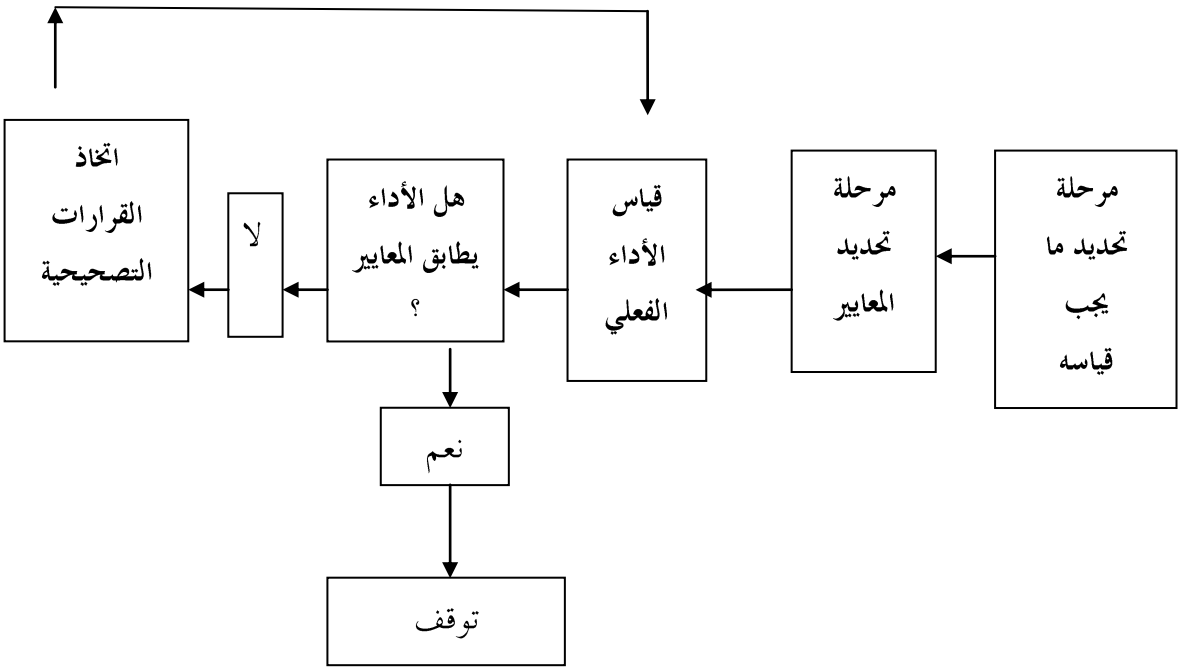
يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، مع توفير تغذية عكسية (مرتدة) من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة

ويمكن توضيح مراحل عملية التقييم والرقابة في الشكل رقم(10):

[1] - عيادي حمزة،مرجع سابق ،ص23-24.

[2] - عيادي حمزة،مرجع نفسه ،ص25.

مراحل عملية تقييم الأداء والرقابة[1]



المصدر: عيادي حمزة ،مرجع سابق ،ص25.

أ –تحديد النشاط المراد تقييمه

تحتاج الإدارة العليا وكذلك التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة من التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج المطلوب متابعتها وتقييمها، والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم إخضاعه للقياس حيث إن تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة، ولابد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي، بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء.

ب – وضع معايير الأداء

إنطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير للأداء لاستخدامها في قياس الأداء، والمعايير هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، وتستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، ويمكن التعبير عنها بالأهداف المخططة من قبل والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة .وتعبر معايير الأداء

[1] - عيادي حمزة،مرجع سابق ،ص26.

عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود.

ج- تصنيفات معايير الأداء:

يمكن تصنيف المعايير المستخدمة في التقييم والرقابة على النحو التالي:

1.1- المعايير الكمية: تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل: حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح .

2.1- المعايير النوعية: تستخدم النسب للتعبير عنها مثل: نسب المردودات، نسبة الإنتاج المعيب معدلات شكاوي العملاء، درجة ولاء العملاء.

3.1- المعايير الزمنية: مثل: وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد، تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

4.1- معايير التكلفة: مثل: أجور المديرين، تكلفة الخدمات البريدية، تكلفة منح الائتمان، تكلفة نظام الحاسب.

د- الشروط التي يجب توافرها في معايير الأداء:[1]

توجد عدة شروط يجب توافرها في المعايير الجيدة والتي من خلال استخدامها يمكن الحكم على الأداء، وهي كالتالي:

د.1- **الواقعية:** بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد ولا تكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.

د-2- **الإرتباط بالنشاط:** المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.

د-3- **الدقة:** يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييمهم أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.

د-4- **المرونة:** عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلزم بها مهما تغيرت الظروف، حيث يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.

د-5- **عدم المغالاة في عدد المعايير:** حيث إن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير.

[1] - عيادي حمزة،مرجع سابق ،ص27.

د-6- **الموثوقية:** يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.

د-7- **أن يكون عملي:** لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

ه- قياس الأداء

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء وجوهر خطوة القياس في عملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد، وقياس الأداء الفعلي عموماً لًابد أن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي حيث إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فالرقم يبين الجانب الكمي، أما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات كالساعات، والأمتار، وعدد التقارير، وعدد الأخطاء، وعدد العاملين المؤهلين، وما إلى ذلك، حيث يمكن لهذه المقاييس أن تبين الانحراف في العملية أو الانحراف في المواصفات التصميمية.

و- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة (تقييم الأداء الحالي)

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

إذاً في هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة وفيها نصل إلى خيارين:

تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة،وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إذاً في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات؟)، للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب.

المطلب الثالث:أساليب قياس الأداء

كما لاحظنا سابقاً يعتبر قياس الأداء من الخطوات المهمة والأساسية في الرقابة الإستراتيجية، ويبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، فما هي الأساليب التي تمكننا من جمع المعلومات بفعالية لاستخدامها في تقييم هذا الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية ؟.

وهناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكننا تقسيمها إلى:

أ – المؤشـــرات المـــاليـــة لقيـــاس أداء المؤسسة [1]

قبل التعرض إلى التفصيل في المـــؤشـــرات المـــالية لقيـــاس الأداء، أردنـــا في البدايـــة تقديـــم بعضـــاً من المفـــاهيم المتعلّـــقة بقيـــاس الأداء:

مفهـــوم المـــؤشـــر: مؤشر الأداء هو "عبارة عن معطية كميّة تقيس فعـــالية و كفـــاءة جـــزء أو كلّ مسار النظـــام بالنسبة إلى معيار، خطة، أو هدف محدّد و متفق عليه في إطار استراتيجية المؤسسة.

مفهـــوم لـــوحة القيـــادة: لوحة القيادة هي " أداة قيـــاس مركبـــة موجهـــة للقيـــام بتشخيص سريع و بصفة دورية لمسيّر وحدة ما، أو مصلحة، أو مديرية. تُعرَض لوحة القيادة في شكل وثيقة أو عدّة وثائـــق تحتوي على عدة مؤشرات واضحة و محـــددة تترجم مظهر نشـــاط المؤسسة أو محيطها، و تكوم ملحقة بتعاليق تشرح الوقائع" فلوحة القيادة ليست وثيقة إعلامية فقط بل وسيلة للعمل تسمح بالتصحيح الذاتي، و الإتصال بين المصالح، فهي بذلك وسيلة تسهّل متابعة نشاط المؤسسة بطريقة دقيقة، و وسيلة للتقدير بالنسبة لأصحاب القرار، إذ تكسبهم إمكانية تحقيق التنبؤات على أرض الواقع.

و يعتبر الإعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهمّ الأساليب المستعملة، و أهمّ أدوات التحليل شيوعـــاً في تقييم المركـــز الإستراتيجي للمؤسســـات، و في قيـــاس أدائها خلال فترة معيّنة، و ذلك بإجراء المقـــارنات بين المؤشرات المـــالية للمؤسسة و المؤشرات المـــالية للمؤسسات المنافسة، كما أنّ هذه المؤشرات تمكّن من مقـــارنة أداء المؤسسات و وضعهـــا المـــالي في فترات زمنية متعـــاقبة بهـــدف تحديـــد و تقييم اتجـــاهـــات الأداء فيها، و من أكثر هذه المـــؤشرات استخـــدامـــا نجد ما يلي:

[1] - موازي سامية،مرجع سابق،ص15.

أ-1- الإنتـــاجيـــة:

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة للتعرّف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خـــام، رأس مال، معلومات...الخ من أجل الحصول على أعظم و أفضل مخرجـــات من هذه المدخلات، و لذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، و الجودة.

أ-2- القيمـــة المضافـــة: تعتبر القيمـــة المضافـــة بمثابـــة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، و تمثّل الفـــرق بين الإنتاج و الإستهلاكات الوسيطية، فكلّما تحسّن هذا الفرق دلّ ذلك على تحسّن أداء المؤسسة.

أ-3- فـــائض الإستغلال الخـــام:

يقيس الأداء الكلّي الإقتصادي للمؤسسة عن طريق استغـــلال مواردها البشرية و المـــادية، و هو يمثّل الفـــائض الإقتصادي الناتج فقط عن عملية الإستغلال، و هو يحدّد بذلك المردودية الحقيقيـــة للإستغلال.

أ-4- النتيجـــة الصـــافيـــة (ربـــح أو خســـارة):

محـــاسبيا تعتبـــر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقيـــاس أدائها خصوصا من جانب المساهمين و المحلّليـــن المـــاليين، و هي تترجم من عـــدّة جـــوانب:

-هي عبـــارة عن الـــربح الموزّع لمكـــافـــأة المساهمين في رأس المـــال،

-هي دليل على الصحّـــة المـــالية للمؤسسة،

و إلى جـــانب هذه المـــؤشـــرات نجد عـــدداً من النسب المـــالية كنسبة السيولـــة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتـــة...الخ، التي تعكس الحالـــة المـــالية للمؤسسة.لكن مسيّري المؤسسات لم يقتنعوا بهذه المؤشرات، و دليلهم في ذلك وجـــود بعض المؤسسات تحقّق نتـــائج محـــاسبية عـــالية بالرجوع إلى أسفل الميزانية، لكنها في الواقع كانت على حساب استثمار رؤوس أموال جـــدّ معتبرة، و هذا ما سمـــح بظهور مؤشـــرات أخرى يمكن القول عنها أنّها كانت أكثر استراتيجية من الأولى، حيث أصبحت النتـــائج المحـــاسبية تنسب إلى رأس المـــال المستثمر لإعطائهـــا أفضل دلالـــة عن أداء المؤسسة، و في هذا السياق نجد:

أ-5- العـــائد على الإستثمـــار (*Return On Investment(ROI*):

كان بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدّية، و يعرّف بالعلاقة التالية:

العائد على الاستثمار= الأرباح قبل الضرائب+ تكاليف مالية/ الأموال الدائمة

و قد شهدت السنوات الأخيـــرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى، استعملتها العديد من المؤسسات الغـــربية تحت تسميات مختلفـــة، لكنها ذات معنى واحد، تقيس بها القيمة التي خلقها المؤسسة للمساهمين، و لعلّ أشهرهـــا:

أ-5-1- القيـــمة المضـــافـــة الإقتصـــاديـــة *Economica Value Added (EVA)*:

يعتبر مصطلح القيمة المضافة الإقتصادية الموضوع من طرف المستشارين *Stern & Stewart* ذو انتشار واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفـــه إظهار الفرق بين مـــردودية الأموال المستثمرة و تكلفتها، فهو بذلك يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة. و يستخدم مؤشر القيمة المضافـــة الإقتصادية كمرجع أساسي للمؤسسات الأوربية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلـــق القيمة، كما أنّه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المسيّرين.

و يعـــرّف مؤشـــر القيمـــة المضافـــة الإقتصاديـــة بالعلاقـــة التالية:

EVA=(رأس المال × تكلفة رأس المال) – الربح العملي

فإذا كان هذا الفـــرق موجبـــاً فهذا يدلّ على أنّ المؤسسة تخلق قيمـــة اقتصاديـــة، و إذا كان الفرق سالبـــاً فهو يـــدلّ على أنّ المؤسسة تهـــدم القيمـــة الإقتصاديـــة.

و للمؤسسة ثلاثـــة طـــرق يمكن من خلالهـــا تحسيـــن القيمـــة المضافـــة الإقتصاديـــة و هي:

إمّـــا: تخفيض تكلفـــة رؤوس الأمـــوال المستخدمـــة،أو رفـــع إنتـــاجية الإستغلال، أو ثـــالثـــاً و أخيـــراً بتدنيـــة الأمـــوال المستثمـــرة بالتنـــازل عن النشاطـــات المكمّـــلة و الإقتصـــار فقط على النشاطـــات الأساسيـــة.

أ-6-القيـــمة المضـــافـــة الـــسوقيـــة *Market Value Added (MVA)*:

يقيـــس هذا المـــؤشـــر الفـــرق بين القيمـــة السوقيـــة لرؤوس الأموال المستثمـــرة و قيمتهـــا المحـــاسبية، فإذا كانت *EVA* تمثّل مؤشـــر للقيمـــة المنتجـــة لفترة زمنية ما، فإنّ ***MVA*** تأخذ في الإعتبـــار مجمـــوع التدفقـــات النقديـــة المستقبليـــة المتوقّعـــة من طرف السوق المـــالية.

غير أنّ المحيط الحـــالي الذي تتواجـــد به المؤسسة قـــد تغيّر كثيراً، و تطبيق التسييـــر لم يتوقف عن التطور، فالمؤسسات قلّصت عدد العمّـــال، أنقصت من المستويات الهيراكية، تلقّى العمّال تكوينات جديدة، و اعتمدوا مفاهيم جديدة كالتحسين المستمرّ، إعـــادة الهندسة، الجودة الشاملة...الخ، كما أنّ التغيّر التكنولوجي لا يتوقف عن خلق الجديـــد. كلّ هذه العوامل جعلت المقـــاييس المـــالية لا تجدي نفعـــاً كأدوات لقياس الأداء، لأنّ نظام

القياس الحقيقي هو ذلك الذي يقيس و يضع العمليات التي تلعب دوراً محدّداً للوصول إلى أداء متميّز من وجهة نظر أهـــمّ الأطـــراف الآخـــذة في المؤسسة بمـــا فيهم الـــزبـــائن، الأجـــراء، و الموردون.

ولعلّ أهـــم الانتقادات التي وجّهـــت للمؤشّـــرات المـــاليـــة ما يلي:

- المسيّر بحاجـــة إلى معلومـــة هـــادفـــة وسريعة، في حين أنّ الأرقـــام المحاسبية تلبّي عدد محـــدود من المعلومـــات والتي تكون غالبـــاً بعيدة عن حقيقة الواقـــع.

- إنّ الاعتماد على المقـــاييس المـــالية لا تمكّن المسيّر من التّنبؤ بالمستقبل 100%، وهذا يرجع إلى أنّهـــا عامّـــة، لذلك فإنّها لا تساعـــد في عملية اتخـــاذ القـــرار بشكل فعّـــال.

- تقـــدّم المؤشّـــرات المـــالية معلومـــات تتعلّق أكثر بالمـــدخلات عن المخرجـــات، كما أنّها تقـــدّم معلومات عن الماضي، فهي لا تقـــدّم إلاّ معلومات عن تـــاريخ التّكـــاليف.

كذلك فإنّ الأنظمـــة التّقليديـــة لقيـــاس الأداء المرتكـــزة أساســـا على المـــؤشرات المـــالية ترتبط بالمدى القصير، لذلك فهي لا تتمـــاشى مع المحيط التنافسي الحـــالي، حتّى أنّها يمكن أن تعرقل قـــدرة المؤسسة على خلق القيمـــة الإقتصادية على المدى الطويل فمثلاً الاهتمام بالنتـــائج المـــالية على المدى القصير يدفع بالمؤسسات إلى زيادة الإستثمار في هذه النتائج الآنية و إهمـــال الإستثمار في الأصول غير المـــادية و الفكرية التي من شأنها أن ترفع النمو المستقبلي للمؤسسة، و بالتالي تحسين الأداء.

إنّ المـــؤشرات المـــالية لا تظهر في قوائمها المـــالية نسبة هـــامّـــة من المعلومات و البيانات المتعلّقة برضا الزبون، التطورات التقنية، و ما حدث من تغييرات المحيط، و التي لها أثر مباشر على أداء المؤسسة.

ب – المـــؤشـــرات غيـــر المـــاليـــة لقيـــاس أداء المؤسسة[1]

كانت النقائص المذكورة آنفـــاً عن المؤشرات المالية بمثابة تمهيد لبروز مؤشرات جديدة لقياس أداء المؤسسة، لأنّ المؤسسة حالياً و غداً يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي:

[1] - موازي سامية،مرجع سابق،ص18-19.

القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم، و كذا حصة ربح السهم، القيمة للعمّـــال بتوفيـــر بيئـــة تحثّهم على التقدّم و التطوير، القيمـــة للزبائن بأن تقـــدّم لهم المؤسسة منتجـــات و خدمـــات تلبّي احتاجـــاتهم و ربّما تفوق رغباتهم، و القيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقيّ و ازدهـــار المجتمع.

و المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء الأكثر شيوعـــاً نلخّصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: المـــؤشـــرات الإستـــراتيجيـــة لقيـــاس الأداء.[1]

المجـــال	المـــؤشـــر الإستـــراتيـــجي
النمـــــو	نمـــو الأســـواق. نسبـــة نمـــو الأنشطـــة. الحصـــة السوقيـــة.
الإبـــداع	متوسط المـــدة لإطـــلاق منتجـــات جديـــدة في الســـوق. نسبـــة قيمـــة المنتجـــات الجديـــدة إلى رقم الأعمـــال. نسبـــة مساهمـــة رقـــم الأعمـــال في البحث و التطويـــر.
القيمـــة/الـــزبـــون	مـــؤشـــرات عن رضـــا الـــزبـــون. نسبـــة الوفـــاء. التنـــافسيـــة- الســـعر.
الجـــودة	مـــؤشرات الجـــودة. الضمـــانـــات.
التسييـــر	دوران العمّـــال. نسبـــة مصـــاريف التكـــوين في الكتلـــة الأجريـــة.
البيئـــــة	معـــدل الحـــوادث.

المصـــدر:موازي سامية،مرجع سابق ،ص،21.

[1] - موازي سامية،مرجع سابق،ص21.

.

و رغم كلّ ما قيل عن عدم قدرة المؤشرات المالية لقياس الأداء في ظلّ المحيط التنافسي الحـــالي للمؤسسات، إلاّ أنّ العديد من الباحثين (مثل *Kaplan.R*) يرون ضرورة احتواء لوحة القيـــادة في المؤسسة على الصنفين معاً (المـــؤشرات المـــالية و غير المـــالية)، لأنّ المسيّرين بحـــاجة إلى وجـــود عرض متوازن لهذه المـــؤشرات حتّى تكون لهم رؤيـــة متعـــدّدة الأبعـــاد، و في وقت واحد، فإذا لم يؤد تحسّن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية، فإنّه يجب إعـــادة النظـــر في استراتيجية و مهمّة المؤسسة. و لذا فعلى المـــؤشرات المالية أن تلعب دوراً أساسياً و لو في تذكير المسيّريـــن بأنّ: جـــودة أحسن، مســـارات أحسن، حلقات أقصر، إطلاق منتجات و خدمات جديدة، إنتاجية مرتفعـــة ليست نهاية في حـــدّ ذاتها بل مجرّد وسائل للوصول إلى الهدف، و بعبارة أحرى لن تكون هذه التحسينات مفيدة، إلاّ إذا ترجمت بارتفاع رقم الأعمال و تدنية التكاليف، أو باستعمال أفضل للأصول، فحتّى يكون نظـــام القيـــاس كاملاً و فعّـــالاَ يجب أن ينعكس كلّ من تحسيـــن المسارات، خدمـــة الزبائن، منتجات و خدمات جديـــدة على الأداء المـــالي بتضـــاعف رقـــم الأعمـــال، تخفيض الأعبـــاء و سرعـــة دوران أصـــول المؤسسة.

و عليه يقترح كل من *Kaplan. R* و *Norton. D* أن تحتـــوي لوحة القيـــادة على المؤشرات المـــالية و غير المـــالية معـــاً. و حسب هذين البـــاحثين يجب أن تجيبنـــا لوحـــة القيـــادة على أربعـــة أسئلـــة جوهريـــة و ضروريـــة لقيـــاس الأداء:

كيف ينظـــر إلينـــا زبـــائننـــا؟ (محـــور الـــزبـــائن)

فيـــما نحن الأفضـــل؟ (محـــور المســـارات)

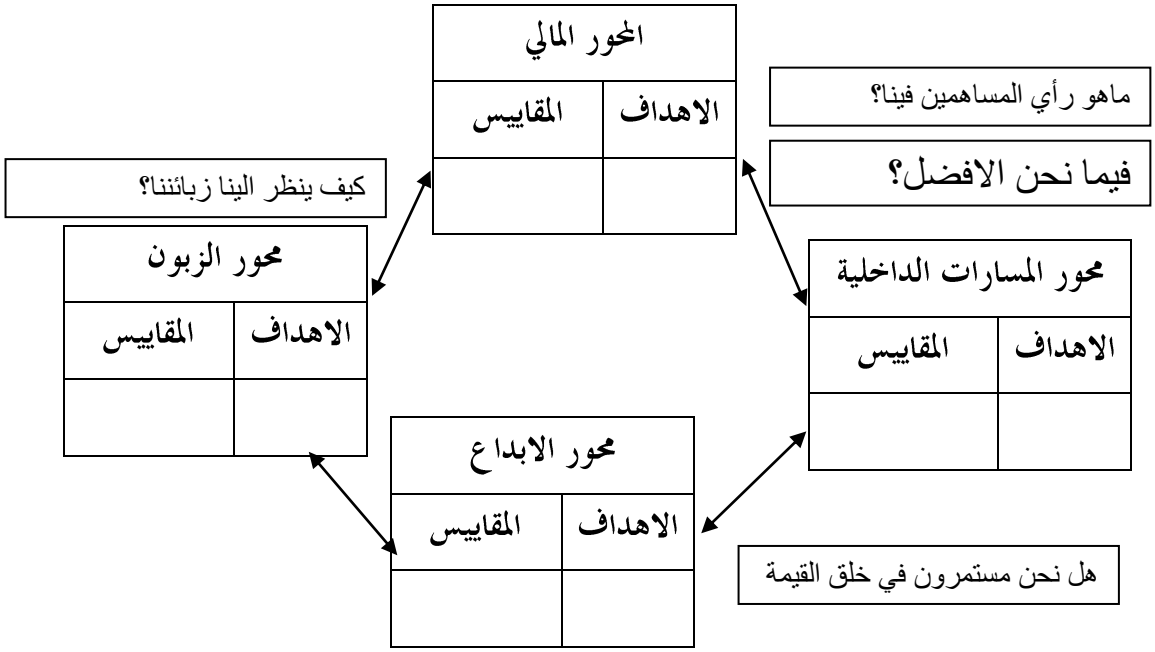
هـــل نحن مستمـــرون في التحسيـــن و خـــلق القيمـــة؟ (محـــور الإبـــداع)

مـــا هو رأي المســـاهميـــن فينـــا؟ (المحـــور المـــالي)

و يمكـــن التعبيـــر عـــن هـــذه المحـــاور بالشكـــل الآتي:[1]

[1] - موازي سامية،مرجع سابق،ص23.

الشكل رقم 11: **لوحـــة القيـــادة المتـــوازنـــة.**



المصدر:موازي سامية ،علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الإقتصادي للمؤسسة –حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء،مرجع سابق ،ص، 23.

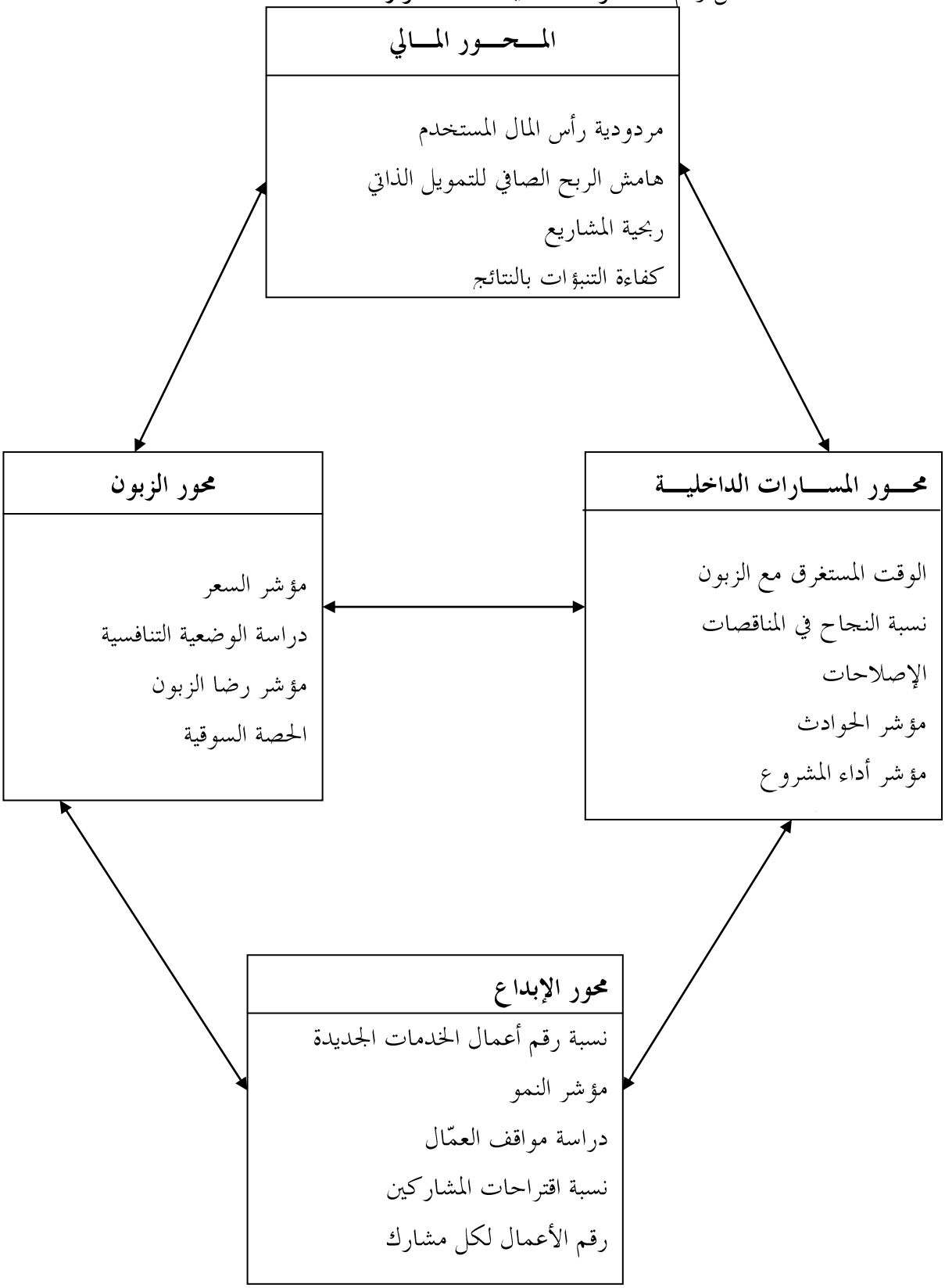
و بمـــا أنّهـــا تحتوي على أربعة محـــاور فهي تمنع بذلك كثرة المعلومـــات و هذا مـــا يحـــدّ عـــدد المعطيـــات المحصّلـــة دون وجـــود نقص في المـــادة. فهذه الصيغة تجبـــر المسيّريـــن على عدم الاحتفـــاظ إلاّ بالمعلومـــات الحسّـــاسة، و مع هذا فإنّـــه لا يمنـــع من إدراج مقـــاييس جـــديدة إذا أثبتت ضرورتها.

و حسب البـــاحثين كذلك فإنّ الكثيـــر من المؤسســـات التي اعتمدت هذه اللوحة استنتجت من خـــلال تجـــاربها الأولى أنّـــها تستجيب بفعـــالية لعـــدد من الاحتياجـــات التسييـــرية، فهذه اللوحة تجمـــع العـــديد من العنـــاصر التي تظهر متبـــاعدة و التي تمثّل أولـــويـــات المـــؤسسة في وثيقـــة واحدة: التوجّـــه نحـــو الـــزبون، مـــدة استجـــابة قصيرة، جـــودة فـــرق العمل، الانطلاقـــات الجـــديدة، و التسييـــر على المدى الطويل.

و لقد قدّمـــا البـــاحثـــان مثـــالاً عن لـــوحة قيـــادة مؤسسة *Rock water* الأمريكية لتوضيح استعمـــال هذه اللـــوحة[1]:

[1] - موازي سامية،مرجع سابق،ص25.

الشكل رقم 12: **لوحــة القيــادة المتــوازنــة لـــــــــــــــــــ *Rockwater***



المصـــدر:موازي سامية،مرجع سابق ،ص،25.

خلاصة الفصل

لقد أدركت المؤسسات الحالية ضرورة ضرورة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ،كما تيقنت من إلزامية وجود إدارة تخصه كمفهوم وهي إدارة الجودة الشاملة تعمل على توضيح جل المفاهيم المرتبطة بالجودة الشاملة وتكون قادرة على الالتزام التام بمعظم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة.وذلك ّأن الجودة الشاملة هي السبيل الوحيد للتميّز في إطار محيط تنافسي شديد، من خلال تقديم منتج أو خدمة للزبون تحقّق له الرضا على كلّ المستويات، فلم يعد السعر أساس قـــرار الشراء، بل أصبحت الجودة أهمّ معيـــار للتفـــاضل بين المنتجات، لذلك جاءت الجودة الشاملة والتي هي عبـــارة عن فلسفة حديثـــة تقـــوم على مجموعة متناسقة من المبادئ تهدف إلى تدنيـــة التكـــاليف، إرضاء حـــاجـــات الزبائن الضمنية و غير الضمنية من حيث السعر، الجـــودة، الآمان، آجـــال التسليم...الخ.

و هي تستند على خمس مرتكزات أساسية هي:

- ✓ التـــركيـــز على الـــزبون
- ✓ الوقـــاية من الأخطـــاء قبل وقوعهـــا
- ✓ التحسيـــن المستمـــر
- ✓ إشـــراك العـــاملين
- ✓ التحكّم في المســـارات

كلّها تعمل من أجل تحسين أداء المؤسسة بتحقيق أكبر قـــدر من رضا الـــزبون سواء كان داخـــل المؤسسة أو متعـــاملاً خـــارجياً معهـــا.

تتطلّب الجـــودة الشاملـــة في تطبيقها ضرورة تغيير ثقافـــة الأفـــراد حتّى يتبنّوا تلك المبادئ الجديـــدة، و لا يتسنّى ذلك إلاّ بالتـــزام القيـــادة العليـــا بنشر ثقافـــة الجـــودة و تهيئـــة المنـــاخ الملائم للتطبيق، بالإضافـــة إلى ضرورة توفّـــر نظـــام معلومـــات سليم يمدّ المؤسسة بكلّ المعلومات الضرورية اللازمـــة لتحسين أدائهـــا.

الفصل الثاني

دور الجودة الشاملة في دعم أداء المؤسسة

تمهيد

إنّ الجـــودة الشاملـــة كمفهوم هي إستراتجية يمكن اعتمادها من قبل أي مؤسسة اقتصادية أو غيره، فهي ترتكز على المـــوارد البشريـــة التي تهدف إلى التحسين المستمـــرّ لخـــدمـــة الـــزبون بأدنى تكلفـــة.

أهـــمّ المبادئ التي تستند عليهـــا هي:

- ❖ الـــزبون هو الحـــاكم الأعلى على القيمـــة،
- ❖ التحكّم في المســـارات و حلقـــة التحسين المستمرّ (Amélioration Continue)،
- ❖ مشـــاركـــة و تمكيـــن الأفـــراد،

و من هـــذا المنطلـــق أردنـــا أن يكون محتوى هذا الفصل إبـــراز كيف تـــؤدّي هذه المـــرتكـــزات إلى تحسين أداء المـــؤسســـة.

لم يعد التسويـــق الحديث مجـــرد وظيفة تـــابعة لقسم ما في المؤسسة، بل أصبحت وظيفـــة تضمّ كلّ أقســـام المؤسسة. و الهـــدف الأساسي من هذا التحـــويل هو إقـــامة علاقـــات طويلـــة المدى مع الـــزبون الخارجي، فمع نهـــاية التسعينـــات لا نتكلّم في المؤسســـات المتميّزة إلاّ عن التوجّـــه نحو الـــزبون. فلقد أصبحت إدارة التسويق واعية أكثر فأكثر باشتداد المنـــافسة، و الأهميـــة الكبرى لخدمـــة الـــزبون، تحسين جودة المنتجـــات، المعدّل المرتفع للإبـــداع في المنتوج، التغيـــرات المستمرة لاحتياجـــات المستهلكين، ظهور أقســـام جـــديـــدة في السوق، و حتّى قنـــوات جديـــدة للتوزيع هذا ما دفـــع بها إلى تطويـــر عـــدداً من التقنيـــات بغية التقرّب أكثر من و جعلـــه زبونـــاً وفيّـــاً للمؤسسة، و هذه هي النقطـــة التي سيتمّ تحليلهـــا في هذا الفصل.

أيضـــاً فإنّ تعظيم القيمـــة للـــزبون يفترض تصـــوّراً جـــديـــداً للمؤسسة يتمثّـــل في المؤسسة الأفقيـــة الموجّهـــة بالمســـارات، لذا خصصنا هـــذا العنصر لـــدراسة الـــدّور الذي يلعبه التصميم الأفقي

للمؤسسة في تعظيم القيمـــة للزبون بإبـــراز أهـــمّ المـــراحل التي يتمّ بهـــا التحسين المستمـــرّ لهذه المســـارات.

و كعنصر أخيـــر سنتعرّض إلى تبيـــان أهميـــة العنصر البشري كمـــورد أســـاسي لإنجـــاح إدارة الجـــودة الشاملـــة في المـــؤسسة من خلال التطـــرّق إلى التوجّهـــات الجـــديـــدة في تسييـــر هذا المـــورد و دور القيـــم في دفع الأفـــراد إلى تحسيـــن الأداء، و ضرورة التـــزام الإدارة العليـــا من خلال تهيئـــة الأجـــواء الملائمـــة لإنجـــاح هذا المسعى.

المبحث الأول: التركيز على الزبون كمبدأ للجودة الشاملة وأثره في دعم أداء المؤسسة.

المطلب الأول: التوجه نحو الزبون

لقد أصبحت عديد المؤسسات الاقتصادية في كثير من أنحاء العـــالم اليوم تشترك في ركيزة أساسية تكاد تعرفها معظم المؤسسات خاصة منها الاقتصادية ألا و هي احترام رأي الزبون والعمل على تلبية مختلف احتياجاته, والعمل على إرضائه.، وذلك بموجب المنافسة التي تعتبر المحدد الرئيسي لأي مشروع في السوق. ، و بالتـــالي تجعل منها أكثر قـــدرة من المنـــافسين على إرضـــاء الـــزبون من خلال قيـــامها بتقديم السلع و الخدمـــات التي تحقق رغبـــات الـــزبون، إذ أصبحت فكرة إشبـــاع حـــاجـــات الـــزبون سرّ النجاح و التفـــوق لمعظـــم المؤسســـات في الـــوقت الحـــالي، و هـــذا ما سنحـــاول تحليلـــه ضمن هذا المبحث.

إنـــه ومن خلال ماسبق ذكره في توضيحاتنا لمفهوم الجودة الشاملة قلنا أن الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات الزبائن. فالجـــودة الشاملة إذن تكون محـــدّدة بمدى تلبية المنتج أو الخدمـــة لاحتياجات الـــزبون، فالهدف لا يكمن في تقديم المنتج أو الخدمة الأفضل من ناحية التقنية بل فقط في تقديم ما يلبّي الحـــاجات.

أضحى الزبون حاليا يحتل المرتبة أو المكانة الأولى لدى مختلف المؤسسات فهو يشكل المحور الأساسي لمعظم المؤسسات التي تأخذ بمفهوم الجودة الشاملة وكذا التي تحاول الأخذ بالجودة الشاملة .حيث انه لا يمكن أن يكتب لها النجاح وتحقيق أهدافها ما لم تكن مستندة في تصميمها و إعدادها على فلسفة تفهم الزبون وسلوكه عن طريق معرفة حاجياته ورغباته وهو ماحاولنا ذكره سابقا في توضيـــــحاتنا لمفـــهوم الجودة الشاملة أن الجودة الشاملة هي منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات الزبائن. ومحاولة توفيرها في الوقت ,المكان والجودة المناسبة لا سيما أن توجهات و أذواق الزبون متغيرة باستمرار وغير ثابتة, كل هذا يفرض على المؤسسة التفكير أكثر في سبل إقامة علاقة متينة بينها وبين زبائنها وذلك كله من أجل التفوق على منافسيها.

فالجـــودة الشاملة إذن تكون محـــدّدة بمدى تلبية المنتج أو الخدمـــة لاحتياجات الـــزبون، فالهدف لا يكمن في تقديم المنتج أو الخدمة الأفضل من ناحية التقنية بل فقط في تقديم ما يلبّي الحاجات.

الحـــاجة

تعرّف الحـــاجة بأنهـــا:" الحاجة هي الرغبة أو الضرورة المعبر عنها من طرف المستهلك."[1] والحاجة كذلك هي[2] " تلك الإنتظارات التي تعبّر عن المتطلبات الأولية أو الفرديـــة للـــزبون، و تكون بمثـــابـــة مـــرجع لتصنيف العروض و اختيـــار المنتـــج أو الخدمـــة النهائيين".

و تختلف أهميـــة الحـــاجـــات، فهي تـــزداد و تنقص حسب نظر الـــزبائن ممّـــا يجعـــل مستوياتهـــا مختلفـــة و تعبّر عن معـــايير شـــراء متعدّدة، فمثلاً قد يتوجّـــه الـــزبون لاختيـــار منتج من أدنى تشكيلـــة منتجـــات المؤسسة و يرغب عن منتـــج أعلى التشكيلـــة، بمجـــرّد أنّ الأول يرضي حـــاجته.

فعندمـــا لا يحقق المنتج / الخدمة مـــا يريده الـــزبون نكون أمـــام حالـــة عـــدم المطابقـــة (اللاجـــودة) إمّـــا لوجـــود عيب في المنتج (انخفـــاض مستوى الجـــودة) أو لوجـــود إضافـــة (ارتفـــاع مستوى الجـــودة).

و في الغـــالب فإنّ الجودة العـــالية لبعض خصائص المنتج/الخدمة لا تعـــوّض الجـــودة المنخفضة للبعض الآخر (مثلاً سلامة المنتج لا توازن آجال تسليم طويلة)، و هذا ما يقودنا إلى التعرف على ما يحتاجه العميل. ولمعرفة حاجيات الزبون نطرح التساؤل التالي:ما الـــذي يحتـــاجه العمـــلاء؟[3]

- الحاجة إلى الترحيب بهم.

- تقديم الخدمة في الوقت المناسب.

- الدقة والإتقان في انجاز معاملاتهم.

- الشعور بالراحة.

- الشعور بالأهمية.

---

[1] -*www.oukka.net/telech_fichiers/tahlil_alhaja_n1.**doc.13.15minite***

[2] – موازي سامية، مرجع سابق، ص54.

[3] –عمر الطراونة،العملاء والجمهور،دار البداية للنشر والتوزيع،2011،ص،131.

- الحاجة إلى فهمهم والإصغاء لهم.

- تلقي العون أو المساعدة المطلوبة.

- الحاجة إلى التقدير والاحترام.

- الحاجة إلى تذكرهم والتعرف عليهم.

- الإجابة عن استفساراتهم مهما كانت تبدوا تافهة.

الفرع الأول: مفهـــوم التوجه نحو الزبون 1

ساعد التطور التكنولوجي خاصة في مجال المعلومات والاتصالات في إرساء ثقافة عالمية جديدة، أو بالأحرى غير قواعد اللعب في السوق العالمية حيث جعل من العالم قرية صغيرة يسهل الاتصال والتنقل فيها والتسوق في كل مكان وعلى مدار الساعة، وهذا ما جعل السلطة تنتقل من المنتج إلى الزبون حيث أنه بات على بعد كبسة زر حتى يصبح عند المنافس الآخر.

كما أصبحت المؤسسات على يقين تام أن سر بقائها وتطورها في السوق هو حفاظها على زبائنها الدائمين؛ وعدم التفريط فيهم وأيضا كسب زبائن جدد إن أمكن ذلك؛ وهذا لن يتسنى لها إلا بحيازة رضاهم وولائهم عن طريق تبني التوجه زبون وجعله هو الرجل رقم واحد في المؤسسة مما يعني إلزامية أخذ رأيه بعين الاعتبار أو بالأحرى جعله أولوية الأولويات لأنه بكل بساطة قلب المؤسسة وسبب وجودها .

والتوجه نحو الزبون أو التسويق الموجه نحو الزبون، هو الذي" يدل على أن المؤسسة تخضع نشاطها التسويقي لتلبية احتياجات المستهلك بشكل كامل ، وعليها العمل بشكل جديد لخدمة وتلبية احتياجات جماعة معينة من الزبائن باعتبار أن إرضاءهم جميعا أمر بعيد المنال .وللخوض في الموضوع أكثر لابد من التطرق أولا إلى:

1-الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر،فرع تسويق،2005.2006،ص،50-54.

1-

أ- ماهية الزبون[1]

مكن المفهوم الحديث للتسويق الزبون من تبوء مكانة مرموقة في بيئة الأعمال جعلت منه الملك الذي يسعى الجميع لإرضائه وكسب ولائه، مما أدى إلى التسابق والمنافسة بين المؤسسات لمعرفته أكثر ولفهم ما يدور في ذلك الصندوق الأسود، وقد توصل المختصون في علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاقتصاد إلى تصنيف الزبائن وإعطاء لهم مفاهيم وأبعاد حسب معايير معينة ترقى إلى مستوى أهمية الزبون حيث يصنف الزبائن وفق عدة معايير الأول منها، هو موقع الزبون بالنسبة للمؤسسة

ويصنف إلى :زبون داخلي، زبون وسيط، زبون خارجي.وسيتم التطرق إلى هذه الأنواع بإسهاب فيما يلي:

أ -1-الزبون الداخلي، القوة البشرية، العمال

الزبائن الداخليون و هم الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة ويقومون بممارسة أنشطتهم داخلها ويتأثرون بالقرارات والسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة. وفي حقيقة الأمر أن القوة البشرية داخل المؤسسة، هي التي يطلق عليها اسم الزبون الداخلي،وهذا للإشادة بمدى أهمية وضرورة وجوده في المؤسسة، وأن أي اضطراب داخل هذه البنية البشرية ككل أو أي مشكل قد يصيب أي زبون داخلي؛ يطرح مشكلا حقيقيا يجب أخذه بعين الاعتبار من طرف المؤسسة ككل .وهذا إن دل على شيء إنما يدل على إلزامية استثماره بشكل جيد يعود بالنفع على الجميع باعتباره أحد أهم أجزاء رأس مال المؤسسة، وذلك من خلال توليد الولاء لديه وتنمية شعوره بالائتمان للمؤسسة.

كما أن تعزيز العلاقة مع الزبون الداخلي بشكل دائم وتحسينها باستمرار واجبة بل ملزمة،باعتباره المنفذ المباشر للإستراتيجية التسويقية المبنية على التوجه زبون؛ كونه يتفاعل مباشرة مع الزبائن الخارجيين وبالتالي فهو المسؤول المباشرة في المؤسسة على كسب رضاء ثم ولاء الزبون،خاصة إذا اعتمدنا :على الجانب الموقفي وهو أكثر جوانب الرضا لدى الزبون.

[1] - الخنساء سعادي،مرجع سابق،ص51.

أ-2- الزبون الوسيط :ويشمل كلا من الموردين والموزعين:[1]

أ-2-1-المورد :تتطلب عملية انتقال السلع والخدمات من خلال المراحل المختلفة لعملية إنشاء القيمة المضافة، ربط الموردين، الصناعيين، الموزعين والزبائن باختلاف أنواعهم في قنوات رأسية، فالموردون يزودون المؤسسة بالكثير من مدخلات الإنتاج نحو :المواد الخام وقطع الغيار وغيرها، وفي التسعينيات من القرن العشرين، شهدت الأعمال تناميا هائلا في مساعي تمتين العلاقة ما بين المؤسسة والزبائن والموردين والموزعين باعتبارهم يمثلون جوهر أداء الأعمال، كما صارت المؤسسات تعتمد على الموردين خصوصا وأنها تعتبرهم شريكا طويل الأجل.

أما في عصر الانترنيت والتسويق الرقمي، أصبحت هذه العلاقات تستند إلى التكنولوجيا من شبكات الانترنت والتبادل الالكتروني للبيانات وغيرها من التقنيات...، التي أصبحت من الوسائل المبتكرة لتعزيز وإدامة العلاقات الطويلة الأجل مع الموردين، كما أنهم أصبحوا جزءا لا يتجزأ من سلسلة القيمة ونظام القيمة الذي يعد حجر الزاوية وسر نجاح أي مؤسسة، ومن مظاهر التعاون المتبادل بين المؤسسات والموردين

1- تزود المورد باستمرار بنتائج قياس رضا الزبون الخارجي وشكاويه ليعمل على تزويد المؤسسة بملتزمات العمل التي تساعد على تحقيق الرضا لدى العميل.

2- اشتراك المورد في تصميم العمليات الإنتاجية ليكون على اطلاع دائم وجيد حول مستلزماتها واحتياجاتها للعمل على توريد مستلزمات تساعد على تنفيذها.

أ-2-2- الموزع

ينبغي اعتبار الموزع كمصدر إستراتيجية محتملة، لأن العلاقات التعاونية مع قنوات التوزيع تساهم في إدخال الابتكارات الجديدة إلى السوق، وهي ابتكارات لن يقدر أحد من المتعاملين لوحده على بلوغها.

تنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر ما بين الموزعين والزبائن على اختلاف أنواعهم ومسمياتهم، وعليه ينبغي اعتبار الموزعين بمثابة شركاء استراتيجيين مرتبطين بالمؤسسة بتنظيم اتصالات ومعالجة

[1] - الخنساء سعادي،مرجع سابق،ص52.

بيانات متطورة تمكن النشاطات الإنتاجية والتوزيعية والتسويقية والتكنولوجية من التدفق بشكل سلس وفق نسق تكاملي محكم عبر الشبكة.

أ-3- الزبون الخارجي:[1]

إن التعريف التقليدي للزبون يتمثل في أنه شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة، أما الزبون الخارجي من وجهة النظر الحديثة فيتمثل في مختلف الأفراد الطبيعيين والمعنويين والجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة ويرتكز التوجه زبون على الزبون كنقطة مرجعية لابد من الرجوع إليها في كل مرة وذلك من خلال تلبية حاجياته ورغباته وتوقعاته وآرائه ومقترحاته في التصميم، التنفيذ، الصيانة وخدمات ما بعد البيع تحت شعار العميل يدير المؤسسة كما يجب على المؤسسة السعي وراء معرفة حاجات الزبون حتى قبل أن يبوح بها، ويعد سعي المؤسسة وراء الحصول على رضاء زبائنها الشغل الشاغل لها وذلك لأن أي خلل في رضاه يعني توجهه إلى المنافسين الآخرين...إلخ.

ولذلك يمكن اعتباره بمثابة الرأسمال الفعلي للمؤسسة، كما يفضل البعض وصفه بسر وجود المؤسسة .كما يعرف الزبون بأنه" شخص مادي أو معنوي يدفع مقابل الحصول على السلع والخدمات بغية تحقيق الإشباع لديه ".

أما المعيار الثاني :ويتمثل في مدى أهمية هؤلاء الزبائن بالنسبة للمؤسسة حيث يصنفون إلى:

زبون استراتيجي :وهو الزبون الأكثر أهمية ومردودية بالنسبة للمؤسسة وهو يتمثل في ذلك الزبون الوفي لمنتجات المؤسسة، بينما يأتي الزبون التكتيكي، وهو أقل أهمية من الاستراتيجي ومع ذلك فهو ذو مكانة لا بأس بها في سلم أولويات المؤسسة، وبدرجة أقل يأتي الزبون المحايد وهو غالبا ما يكون في المراحل الأولى من دورة حياته بالنسبة للمؤسسة واحتمال بقائه يتساوى مع احتمال تخليه عن منتجات المؤسسة، ويصنف في الأخير الزبون المشكل والذي يعتبر أقل الزبائن أهمية بالنسبة للمؤسسة.

أما المعيار الثالث فيعمد إلى تصنيف الزبائن وفق نفقات الاحتفاظ بهم والعائد المتوقع منهم بحيث ينقسمون إلى:

[1] - الخنساء سعادي،مرجع سابق،ص53.

1 -عملاء يزيد عائدهم عن نفقاتهم

2 -عملاء يتساوى عائدهم مع نفقاتهم

3 -عملاء يقل عائدهم عن نفقاتهم

وعليه يتوجب على المسير تحديد النوع الأول من التصنيف وفق المعيار الأخير والتركيزعليهم، ودراسة حاجياتهم بدقة في محاولة لإشباعها كما يمكن إتباع إستراتيجية تفاعلية مكثفة مع النوع الثاني من الزبائن لبيع مزيد من المنتجات والخدمات لهم، أما بالنسبة للمجموعة الأخيرة فمن الممكن العمل على تقليص نفقات الاحتفاظ بهم بدلا من زيادة نفقات ترويج المزيد من المنتجات أو الخدمات لهم.

وبالرغم من التنوع والاختلاف في تصنيف وتقسيم الزبائن وفق معايير مختلفة، إلا أنه هناك نوع من الزبائن يمكن أن يدخل ضمن كل هذه التصنيفات السابقة، أو على الأقل ينتمي لواحدة من هذه التصنيفات، لكنه يتفوق على غيره من الزبائن الذين تم ذكرهم من قبل بكونه يتميز بأنه رقمي أو ما يسمى بالزبون الالكتروني *E- Client*. وقد جاء نتيجة للخدمات التي توفرها شبكة الانترنيت كالبريد الالكتروني، نظام الويب، وهو يعرف بأنه ":عبارة عن شخص طبيعي أو معنوي يشتري منتجات أو خدمات عن طريق وسيط هو شبكات الاتصال الرقمية بهدف إشباع حاجاته "، ومن خلال هذا التعريف يمكن الوصول إلى أن تسمية الزبون الالكتروني تستعمل عادة لوصف نوعين من الزبائن:[1]

1- **الزبون الفرد** :وهو الذي يقتني السلع والخدمات للاستعمال الشخصي أو لأحد أفراد العائلة .

2- **الزبون التابع للمؤسسة** :وهو ذلك الفرد المسؤول داخل مؤسسة ما، لشراء مواد خام، أو معدات لفائدة إدارة المؤسسة ومهما كان نوعه سواء زبون يشتري المنتجات بغرض الاستهلاك الشخصي أو لصالح المؤسسة فهو يبقى دائما ذلك الزبون الذي يقوم بعملية الشراء باستعمال شبكة الانترنيت، أو الشبكات الأخرى المعروفة، وهم ينقسمون إلى زبائن:

[1] - الخنساء سعادي،مرجع سابق،ص54-55.

2-1- **متصفحين متنقلين** :يتميزون بكونهم يتنقلون من موقع إلى آخر عبر روابط شعبية،حيث أنهم يبحثون عن شيء محدد لكنهم يتوقفون عند كل نقطة غير مفهومة،(مصطلح، بطاقة، ....)وبالتالي فإن البحث الذي يفترض أن يأخذ دقائق يصل في النهاية إلى ساعات.

2-2- **متصفحون فضوليون** :يتميزون بتعلقهم بكل جديد وبالتكنولوجيا، لذلك تجده يزور كل المواقع التي يصادفها في طريقه .

2-3- **متصفحون مباشرون** :يتصلون بالشبكة لسبب محدد، ويعلمون بمكان وجود ما

يحتاجون إليه من سلع وخدمات أو معلومات، أما إذا كانوا لا يملكون عناوين محددة

فإنهم يقومون بعملية البحث والتصفح في الشبكة لكن في الأماكن التي لها علاقة

بالموضوع فقط.

وبصفة عامة سواء كان الزبون عاديا أو رقميا فإنه ذو أهمية بالغة للمؤسسة حيث يعد قلب المؤسسة, وبالتالي جوهر اهتماماتها، ولتحقيق هذا المفهوم فلابد لها من

1- اعتبار الزبون هو الحكم النهائي للسعر الذي سيدفعه هو .

2- أهميه الزبون لاشك فيها لأن ما يدفعه مقابل الحصول على المنتجات التي تلبي حاجاته، هو ذاته ما يستعمل لدفع أجور العمال.

وبهذا نخلص إلى أن الرئيس الحقيقي للمؤسسة هو الزبون.

ب- قيمة الزبون *La valeur client*[1]

ماهية القيمة للزبون.

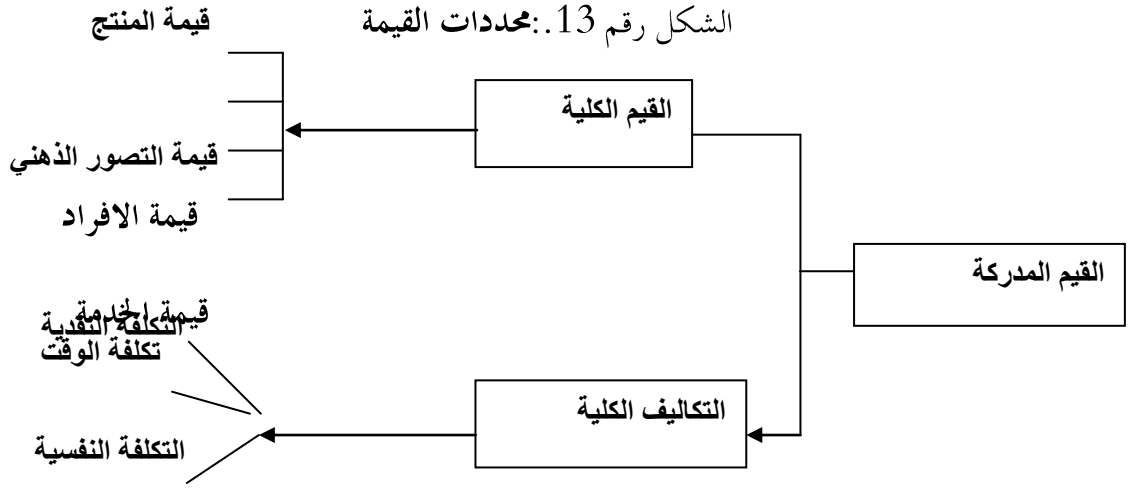
لم تعد المنفعة التي يحصل عليها الزبون من استهلاك المنتج هي الحكم الوحيد في عملية التقييم بل يجب مقارنتها بتكلفة الحصول عليه ، والفرق الناتج عن المقارنة يعبّر عنه بالقيمة المدركة.

ب-1- تعريف القيمة:

شكّل موضوع القيمة المدركة محل بحث ودراسة لدى الكثير من المختصين وفي هذا الصدد يمكن أن ندرج بعض التعاريف.

ب-1-1-حسب Kotler القيمة هي "ذلك الفرق بين القيم والكلية و التكلفة الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج، أما التكلفة الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يبذلها الزبون" كما يوضح الشكل المقابل:

الشكل رقم 13.:**محددات القيمة**



المصدر: الداوي الشيخ، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه،مرجع سابق،ص،38.

يوضح الشكل رقم (13) محددين أساسين للقيمة المدركة أو المقدمة للزبون هما:

[1]- الداوي الشيخ،تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم تجارية تخصص تسويق،2005-2006،ص37.

أ- **القيم الكلية** : تتلخص القيم التي يحصل عليها الزبون في العناصر الآتية: [1]

أ-1- قيمة المنتج : هي الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المنتج ، مثل الصلابة مستوى الأداء، الاقتصادية في التشغيل الاعتمادية ، القدرة على الأداء لفترة طويلة ...

أ-2- قيمة الخدمة : هي مجموع المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها الزبون مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم ، الصيانة ، توفر قطع الغيار في مجال أجهزة والمجال الميكانيكي.

أ-3- قيمة الأفراد : تكمن في الخبرات ومهارات العاملين في المؤسسة ، وما يمارسونه من تأثير على سلوك الزبون وتقييمه للمنتج ، فوجود أفراد على درجة عالية من الأداء يسهل من العملية البيعية وإمكانية استمرار التعامل بين المؤسسة والزبون وبناء علاقة طويلة المدى

أ-4- قيمة التصور الذهني : تشكل صورة العلامة و المؤسسة جزء كبير من القيمة التي يحصل عليها الزبون و التي تتضمن إضافة إلى الأبعاد الحقيقية للأداء البعد النفسي و البعد الاجتماعي الذي يحققه الزبون من اقتناء المنتج (المتعة ، التفاخر...) .

ب- مجموع التكاليف: تتمثل التكاليف التي يتحملها الزبون من أجل الحصول على المنتج فيما يلي:

ب-1- التكلفة المالية : تتمثل في سعر المنتج ومختلف المصاريف المتعلقة بعملية الشراء.

ب-2- تكلفة الوقت : تستغرق عملية الشراء وقتا محددا يسعى الزبون دائما لتقليصه.

ب-3- تكلفة الطاقة : من اجل الحصول على المنتج يبذل الزبون عدة مجهودات في عمليـــة البحث أو التنقل .

ب-4- التكلفة النفسية : تعتبر التكلفة النفسية عن تقبل الآخرين و انتقاداتهم لقرار الشراء.

ب-2- يعرف *Carman* و *Arichy* القيمة على أنها " أهداف الزبون وحاجاته الشخصية والمنافع التي يسعى للحصول عليها ، تمثل كلها عوامل و أسباب هامة تكمن وراء تحديد القيمة التي تتحدد له من شراء المنتج"، يبيّن التعريف أن مستوى القيمة التي يتوقع الزبون الحصول عليها من شراء منتج ما يجب أن تستجيب

[1] - الداوي الشيخ،مرجع سابق،ص39-40.

لأهدافه وتطلعاته وحجم المنافع التي يريد الحصول عليها،لكن التعريف لم يشر إلى تكلفة كل هذا وهي ما يمكن أن يؤثر سلبا على القيمة المدركة.

ب-3- يعرفها *Gug Audigier* في كتابه على أنها " متغير يـــزداد بتلبية حاجات الزبون أو انخفاض تكلفة المنتج"، يضيف *Gug* في تعريفه عنصر هام له تأثير على مستوى القيمة المقدمة للزبون وهو التكلفة التي يتحملها للحصول على المنتج.

من مضمون التعاريف السابقة يمكن أن نعرف القيمة على أنها قدرة المنتج على تلبية حاجات الزبون في حدود إمكانياته.

المطلب الثاني:تحديات رضا الزبون في المؤسسة

يعتبـــر رضـــا الزبون أهـــم معيـــار لقيـــاس مـــوافقـــة العرض مع الطلب و ضمـــان نمـــو أفضل للمؤسسة على الـــمدى الطـــويـــل.و يفـــرض رضـــا الـــزبون على المؤسسة أن تـــواجـــه تحـــدّيـــات عـــديدة، و أولى هذه التحـــدّيـــات:

الفرع الأول: تحديات المؤسسة لإرضاء الزبون

أ-كيف للمؤسسة أن تخدم عملائها؟[1]

خدمة العملاء هي خلق نوع من الولاء والرضا للعميل تجاه الشركة التي تقوم بخدمة العميل وللوصول الى هذا الرضا والولاء نحتاج لإتباع العديد من الإرشادات والنماذج لتقديم خدمة متميزة للعميل.

1- صور خدمة العملاء

- المعاملة الحسنة للعميل.
- بيع المنتج بأيسر الطرق وبشكل صادق وواضح.
- تسهيلات في الدفع وتيسيرات في طريقة السداد.
- توصيل المنتج لمنزل العميل.

[1]- محمد السيد البدوي الدسوقي،القواعد الذهبية لخدمة العملاء،مركز الاسكندرية للكتاب للنشر والتوزيع،2007،ص،18-20.

- مساعدة العميل في كيفية استخدام المنتج.

- الاهتمام بشكوى العملاء عند استخدامهم للمنتج أوبعد استهلاكهم أيضا.

- مساعدة العميل في حل المشكلات التي يواجهها.

- تقديم خصم خاص للعميل.

- تقديم أي معلومة أو استفسار صوتي وإن كان عن طريق جهاز التليفون أو الانترنت.

2- أهمية خدمة العملاء في توسع واستمرار المؤسسة[1]

للتعرف على مدى أهمية تقديم الخدمة المتميزة للعميل وتأثير الحفاظ على مستوى هذه الخدمة المتميزة للعميل وتأثير الحفاظ على مستوى هذه الخدمة في استمرار ووسع نشاط المؤسسة سنعرض هذا المثال البسيط للتوضيح: محل للمواد الغذائية يتعامل معه شخص بشكل دائم ومستمر وذلك لحصوله على خدمة متميزة مما خلق نوعا من الولاء والرضا من العميل تجاه المحل.....فلو فرضنا أن هذا العميل يشتري كل يوم (جبن وحليب وخبز) ب95دج.

معناه في 30 يوم تصبح مشترياته=2850دج.

في العام تكون مشترياته=34200دج.

في عشر سنوات تكون مشترياته=342000دج. فمثلا لو فرضنا ان المحل يتعامل مع عشرون عميلا دائما بنفس الكميات المشترات فقط.....يصبح المبلغ المحقق للمحل من هؤلاء العملاء الدائميين هو:342000x 20=6840000دج.

وضربنا هذ المثال فقط لتوضيح أهمية تقديم خدمة متميزة للعميل والحفاظ على مستوى الخدمة المتميز للحفاظ على العملاء.

[1] - محمد السيد البدوي الدسوقي،مرجع سابق،ص20.

ب- قيـــادة الجـــودة:[1]

يمـــرّ رضـــا الـــزبون عبـــر قيـــادة أربـــع (04) عنـــاصر أساسية هي:

القـــدرة على تحـــديد الحـــاجـــات المـــوجـــودة و المحتملـــة للمستعمليـــن (الجـــودة المنتظـــرة). و تتعلّـــق الجـــودة المنتظـــرة بنظـــام أفضليـــات الزبون (من خلال تجـــاربه السابقـــة على المنتج أو تجـــارب معارفـــه، و بآراء الزبون أثنـــاء التحقيقـــات النوعيـــة المعمقـــة و التي تسمح بفهم التصميم الذي وضعـــه الـــزبون للمنتج و الإحاطـــة بالمعـــايير التي استعملها لوصف الجـــودة).

القدرة على تعـــريف المنتجات التي تستجيب لتلك الحـــاجـــات مع الأخذ بالإعتبـــار الظروف الإقتصاديـــة و التقنية و بالخصوص محـــور التكـــاليف (الجـــودة المـــرغوب فيها). و يتم تعـــريف الجـــودة المـــرغوب فيها بواسطـــة طريقـــة تحليل القيمـــة، بحيث تقتضي هذه الطريقـــة إعطـــاء المنتج وظائف تستجيب لرغبات و انتظـــارات الـــزبون و تقديمها ضمن أحسن نسبة جودة / تكلفة.

القـــدرة على تقديـــم منتجـــات مطـــابقـــة للمتطلبـــات المحـــدّدة مسبقـــاً (الجـــودة المحققـــة). و تقـــاس الجـــودة المحققـــة باستعمـــال معـــايير معيّنـــة لتحـــديد الجـــودة المـــرغوب فيهـــا باستخـــدام تحقيـــق حـــول آرائهم، للإستعـــلام عن جـــزء أو عن كلّ هـــذه العنـــاصر و كـــلّ محـــور يرجّـــح بعد ذلك حسب الأهميـــة التي يمنحهـــا الـــزبون لكـــل عنصـــر.

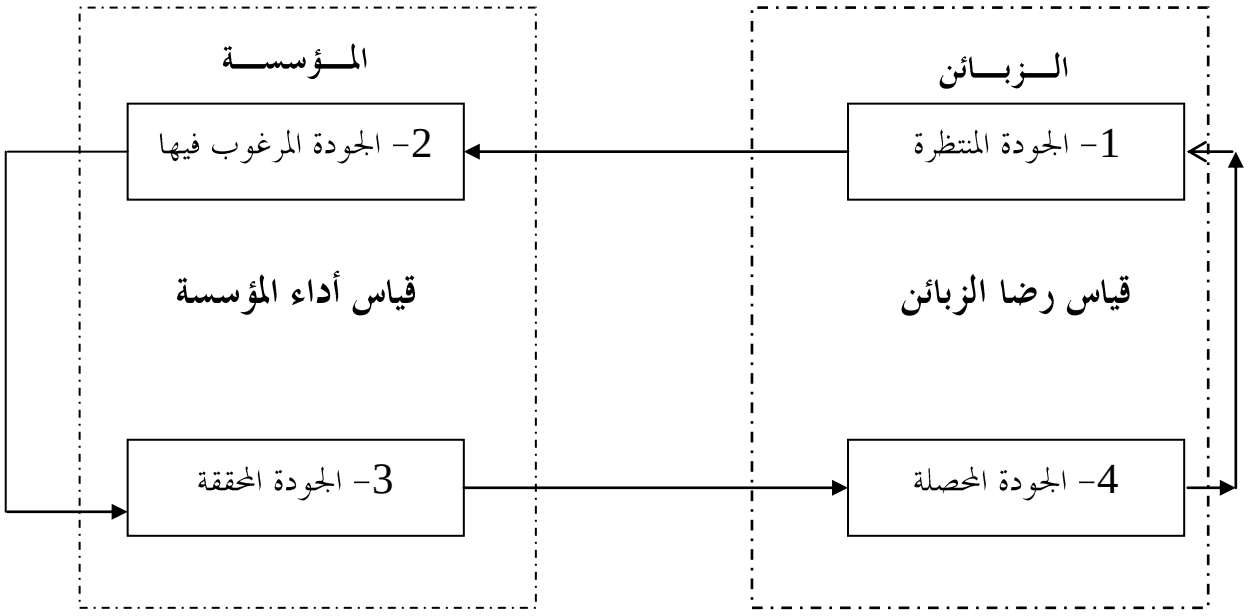
القدرة على التنبؤ بمـــا يراه الـــزبون في الجـــودة المقترحـــة (الجـــودة المحصلـــة *Qualité perçue*).

تشكّـــل العنـــاصر الأربعـــة حلقـــة الجـــودة في المـــؤسسة و لا تتمكن المـــؤسسة من قيـــادة الجـــودة إلاّ بالتحكّـــم في كـــلّ هـــذه العنـــاصـــر.

و يمكـــن تمثيـــل هـــذه العنـــاصـــر كمـــا يلي:

[1] - مريم مالك، مرجع سابق، ص64.

الشكل رقم.14: **عناصر حلقة الجـــودة.**



المصدر:. مريم مالك،مرجع سابق، ص58.

ج-الـــرضـــا مصـــدر مبيعـــات ملحقـــة[1]

يتمثّـــل التحـــدّي الثـــالث المتعلـــق بـــرضا الـــزبائن في تطويـــر مبيعـــات ملحقة ناتجة عن الإقتناء الأوّلي.بالتركيز على الـــرضا المحقق جـــرّاء العلاقـــة الأوليـــة مع الزبون، تتوفّـــر المؤسسة على عـــدّة مستويـــات لتطويـــر رقم أعمالها:

المعـــرفة باحتياجـــات و منطق شـــراء الـــزبائن يسهّل للمؤسسة التنبـــؤ بفـــرص جـــديـــدة للأعمـــال، و صياغـــة العـــروض المـــوافقـــة. بالارتكاز على الأصل " رضا الـــزبون" و بفضل المنتج الأوّلي تتكوّن للمؤسسة تسهيلات كثيـــرة لإقنـــاع الـــزبائن باقتنـــاء منتجاتهـــا الجـــديـــدة.بواسطـــة الاتصال بالـــزبون المـــوجود سابقـــاً تنخفـــض المصـــاريف و الجهـــود التجـــاريـــة الخـــاصة بالمبيعـــات الجـــديـــدة.

[1] - مريم مالك، مرجع سابق، ص65.

د- الــرضا مصــدر الــوفــاء:[1]

يكمن التحــدّي الرابع لــرضا الــزبــائن في خلــق الــوفــاء لديهم، و ما ينجــم عنه من أربــاح.

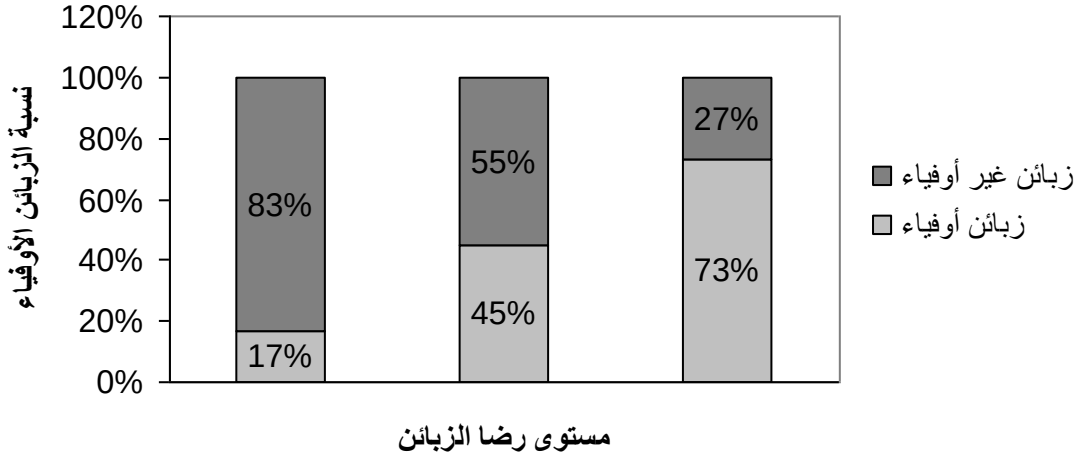
لقد أصبحت مسألــة الوفــاء مسألــة استراتيجيــة نظــراً لاشتداد حــدّة المنــافسة في ظــلّ المحيــط الاقتصادي الحــالي، و التصرفــات المتغيّــرة للــزبائن، صارت قــدرة المؤسسة على الاحتفاظ بــزبائنها (بمعنى جعلهم أوفيــاء) عــاملاً أســاسيــاً للتفوق الإستراتيجي، و تحسيــن الأداء، و في الحفــاظ على حجم النشــاط و الحــدّ من التكــاليف التجاريــة المــرافقــة.

" و لقد وصلت العــديد من المؤسســات الغربيــة إلى نسبــة تفــوق 80% من الــزبائن الــراضين جدّاً و الراضين، نعتقد أنّ هذا المستوى يكفي، لكنّ الــدراسات التي قــامت بهــا بعض المؤسسات الأمريكيــة من بينها $AT\&T$ أثبتت أنّــه فقط الزبائن الراضين جدّاً هــم وحــدهم الأوفيــاء"، و عليه فإنّ الهــدف الأســاسي الجــديــد للعــديــد من المؤسســات هو رفــع نسبــة الــزبائن الجــدّ راضين.

" كمــا بيّنت الدراســات المحققــة في هذا الموضوع الارتباط الــوثيق بين الوفــاء و رضا الــزبائن بحيث كلّما كــان الــزبائن راضين كلّمــا ارتفعت نسبة وفائهم. و على العكس فإنّ عــدم الــرضا هو سبب مبــاشر لذهاب الزبائن. و في دراســة قــام بها الباحث *Didier Chambareteaud* في قطــاع الخدمــات في فرنســا سنة 1995 بيّن أنّ الزبون غير الــراضي يتــرك مورده بنسبة 90% من الحــالات التي يكون فيهــا عــدم الــرضا كبير، و بنسبة 63% من الحــالات إذا كان عــدم الــرضا قليل، كما أوضحت دراســة قــام بها مكتب *Management Surveys* في الولايــات المتحــدة الأمريكيــة أنّ الــزبائن غير الــراضين يمكن أن يصبحوا أوفيــاء في أكثــر من نصف حــالات عــدم الــرضا إذا تمكنــوا من التصريح بشكــواهم، و قد تصل هــذه النسبة إلى 90% من الحــالات إذا كانت الاستجابة للشكــاوي سريعــة". و الشكل التــالي يوضّح هذا الارتباط بين رضا الــزبون و الوفــاء:

[1] - مريم مالك، مرجع سابق، ص66.

الشكل رقم 15.: **الرضا مصدر وفاء الزبون**



المصـــدر: مريم مالك، مرجع سابق، ص60.

إنّ هـــذا الإرتبـــاط بين رضا الـــزبائن و الـــوفـــاء نـــاجم عن عـــدة اعتبـــارات أهمّهـــا:

يمثّـــل الزبون أصلاً هامّـــاً للمؤسسة و تـــزداد قيمتـــه مع الوقت لذلك فإنّ الـــزبون الوفيّ غير مكلّـــف، لأنّه يسمح بانخفـــاض حيـــازة زبـــائن جـــدد.

الـــزبون الوفيّ أقـــلّ حساسية للسعر من الـــزبون الجديـــد و يرتكـــز ارتباطـــه أوّلاً على الرضا أي على القيمـــة المحصلـــة و ليس على السعـــر.

يخفّض الـــوفاء المجهـــودات التجـــارية، لأنّ الـــزبون لا يحتـــاج إلى تعـــريفه بمنتجات المؤسسة، إلى غير ذلك ممّـــا يساهم في تحسين الهـــوامش و رفـــع رقـــم الأعمـــال.

ه- الـــرضا يـــولّـــد التـــوصيـــة[1]

إنّ التحدّي الخامس الذي يفرضه رضا الزبون هو أن يوصي أقـــاربه و معارفه على اقتنـــاء المنتج الذي حقّق له الرضا، لأنّ الزبون الراضي يصبح سفيراً لمورده، و لقد أثبت الباحث $Rays.D$ في دراسته التي

[1] - مريم مالك، مرجع سابق، ص66.

أنجزها في قطـــاع الخدمـــات في فرنسا أنّ التوصية تكون جدّ مهمّة عندما يكون الزبائن جدّ راضين، بينما الزبون غير الراضي يصبح معارضـــاً قويّـــاً للمورد.

و تجـــدر الإشـــارة أنّ الدعـــاية السلبيـــة لهـــذا الزبون لها أثـــر كبيـــر على المؤسسة المـــوردة لأنّ الزبون غير الراضي يتكلّـــم كثيراً عن مورده أكثـــر من الـــزبون الـــراضي.

و هـــذا الأثـــر سلبيـــاً كـــان أم إيجـــابيـــاً هو بمثـــابـــة نقطـــة حسّاســـة يجب على المؤسسة التحكّم فيها، لأنّهـــا غالبـــاً ما تمسّ أقليـــة فعّـــالـــة من الزبائن (الـــزبائن الراضون جدّاً و الـــزبائن غير الراضون).

المطلب الثالث :وســـائـــل التحكّـــم في قيمة الزبون (*Valeur-client*)

تتوفّـــر المـــؤسسة على عـــدّة وسائـــل تمكّنهـــا من التحكّـــم في القيمـــة للـــزبون منهـــا:

الفرع الأول: الإصغاء للعميل[1]

"العميل أولا " ، " جعل العميل محور إهتمام المؤسسة " عبارتان يقصد من خلالهما أنه بقدر ما تهتم المؤسسة بوضع برامج لإدارة نشاطها ، يجب أن يشكل العملاء أولوية بالنسبة لها وفي هذا الإطار تعتبر بحوث رضا العميل من الأشياء الضرورية بالتأكيد ، لكنها غير كافية للإدارة الفعالة للعملاء.

لذلك يجب على المؤسسة أن لا تنسى أن :

– الرضا والولاء لا يمثلان هدفين تسعى إلى تحقيقهما ولكنهما يعتبران وسيلتين من خلالهما تحقق أرباحا عن طريق تطوير نشاطها.

– لإرضاء العملاء على المؤسسة أن تعرف مسبقا حاجاتهم وتوقعاتهم لمعرفة حاجات وتوقعات العملاء توجد وسيلة تسمح بإتخاذ القرار فيما يخص الأنشطة التي تهدف إلى تلبية حاجات وتوقعات العملاء ، وتتمثل هذه الوسيلة في الإصغاء للعملاء والتي تعرف بأنها " الإتصال الدائم بين المؤسسة والعميل من أجل التعرف على حاجات وتوقعات العملاء ، الحاليين والمحتملين ." أو " كل ما يريد العميل أن يقوله للمؤسسة عن إهتماماته.

[1] –بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء مرجع سابق،ص،107-108.

وحتى يكون الإتصال والإصغاء للعميل جيد يجب أن توفر المؤسسة العدد الكافي من العاملين للقيام بذلك، ولا يقتصر هذا العمل على المختصين في مجال التسويق ولكنها تعتبر مهمة جميع العاملين في المؤسسة فهمة مقدمي الخدمة لا تقتصر فقط على تقديم أكثر عدد من الخدمات ولكن تتعداها إلى الإصغاء بإهتمام للعملاء أيضا .هذا يقود المؤسسة إلى زيادة توظيف عدد آخر من العاملين، والشيء الذي يجب أن تفهمه المؤسسة أن هذا العدد الإضافي سيكون له مردود جيد في المستقبل، كما يمكن مقارنة عملية تطوير بحوث ودراسات السوق بعملية تحسين الجودة، التي تتطلب وجود مختصين في ذلك إلا أنها عملية تمس جميع العاملين في المؤسسة، كذلك هو الحال بالنسبة لمعرفة حاجات وتوقعات العملاء التي تتطلب توفر مختصين في ذلك لكنها تعتبرمهمة الجميع .ومن أجل تفعيل عملية الإصغاء للعميل يجب أن تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب العاملين خاصة الذين هم على إتصال دائم ومباشر بالعملاء للتعرف على الطرق والوسائل التي تمكنهم من جمع المعلومات حول العملاء.

أ–أهداف الإصغاء للعميل[1]

تتمثل أهداف الإصغاء للعميل فيما يلي:

أ–1–كشف حاجات العميل

إن التطور المستمر والتغير السريع في المحيط الإقتصادي للمؤسسة يجبرها على التعرف مسبقا على الشيء الذي يؤثر في الطلب على خدماتها، والمتمثل في التعرف على حاجات العميل التي تتأثر بوضعيته، قيمته وأهدافه. بالإعتماد على تحديد ومتابعة حاجات العميل يمكن للمؤسسة من معرفتها وتطويرها والتوافق مع خدماتها المعروضة، وبالتالي فحاجات العميل تتغير وتتطور وتتجدد نتيجة للتغيرات الإجتماعية والإقتصادية. للحصول والإحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالعميل على المؤسسة وضع نظام يقظة قادر على تتبع العميل وتحليل إتجاهاته الإجتماعية ، فنظام الإصغاء للعميل يترجم بعمق حاجاته الواضحة والضمنية من أجل تقديم خدمات تتلائم وهذه الحاجات.

[1] - بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء مرجع سابق،ص109.

ويمكن معرفة مبادئ وأهداف معرفة حاجات العميل من خلال الجدول التالي

كشف حاجات العميل

المبادئ	الأهداف
-تحليل الإتجاهات الإجتماعية والإقتصادية للعملاء تحليل العملاء المستهدفين. -تحليل نظرة العملاء إلى إحتياجاتهم. -تحليل سلوكات العملاء الحاليين.	-تحديد حاجات العملاء. -تحديد التطوير في حاجات العملاء- . - تحديد معايير التقييم لدى العملاء. -معرفة ترتيب هذه المعايير. -تقييم مستوى الأداء المتوقع حسب كل معيار.

المصدر: بوعنان نور الدين، مرجع سابق،ص،109.

أ-2- فهم توقعات العميل [1]:

إن فهم توقعات العميل من بين العوامل التي تساهم في التقرب أكثر من العميل بحيث يسمح هذا التقارب للمؤسسة من فهم التوقعات الشخصية لكل عميل من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات ، تتعلق التوقعات بالمتطلبات الأولية الشخصية للعميل والتي تكون موجودة قبل أداء الخدمة ، حيث تعتبر المرجع الذي من خلاله يتم إختيار الخدمات المراد عرضها ، ومقدميها وكذلك تقييم الأداء الذي يكون مردوده عال ، فتوقعات العملاء ناتجة عن المعلومات والتجارب السابقة ، إلى جانب الوعود المعلن عنها من قبل المؤسسة ، فمستوى الأداء العالي في تقديم الخدمة يؤدي إلى رفع مستوى توقعات العميل ، أما في حالة تقديم خدمة جديدة وغير معروفة يجعل مستوى التوقعات غير واضح وصعب التحديد.

[1] - بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء مرجع سابق،ص،110.

لفهم التوقعات الشخصية لكل عميل يسمح نظام الإصغاء بمعرفة مايلي:

- معايير إتخاد قرار الشراء لدى العميل.

- الوزن النسبي لكل معيار.

- مستوى الأداء حسب كل معيار مع الأخذ بعين الإعتبار المعيار المرجعي لكل عميل.

في حين أن نظام تحليل حاجات العملاء يكون على المستوى الكلي من أجل معرفة تطور الأسواق المحتملة للمؤسسة بشكل عام على العكس فإن نظام تتبع وفهم توقعات العملاء يستهدف بتحليل كل عميل محتمل على حدى.

أ-3- قياس رضا العملاء

يسمح نظام الإصغاء للعميل أيضا بتقييم رضا العملاء فهو يتعلق من جهة بمعرفة الطريقة التي يدركون بها الخدمات المقدمة، وقياس عملية تقييمهم لمستوى مطابقة الأداء مع التوقعات من جهة أخرى.

أ-4- تطوير صورة المؤسسة

من بين الخصائص الأساسية في مجال الخدمات وخاصيتها العلاقائية هي صورة المؤسسة التي تراعي في عملية التقييم الشامل لأداء المؤسسة ، فسمعة المؤسسة تعتبر من المعايير التي يتم على أساسها تقييم خدماتها ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية:

إرضاء عن طريق الخدمات +تقييم عن طريق صورة المؤسسة = التقييم الشامل.

إذن فالإصغاء للعميل يمكن أيضا من دراسة هذه الخاصية الغير ملموسة والغير مباشرة للخدمة والتي تتمثل في صورة المؤسسة .ولذلك يمكن إستعمال العناصر التالية في عملية التقييم:

– **الشهرة:**إن شهرة المؤسسة أو العلامة يتم مقارنتها مع المنافسين ، والتي تعتبر المعلومة الأولى المتعلقة برأس المال المعنوي للمؤسسة.

– **المظهر العام لصورة المؤسسة:** يعتبر المظهر العام لصورة المؤسسة مصدر المعلومات الخاصة بالأفكار ، الكفاءات والقيم ، والتي تشارك في صنع إسم المؤسسة.

– **ترتيب التعاملات السابقة:** والمقصود هنا هو تحديد المؤسسات التي تعامل معها العميل من قبل وذلك حسب أسلوب تقديم الخدمة، هذا القياس يسمح للمؤسسة بتحديد الإرتباط الحقيقي للعميل بها كما يسمح بتقييم أثر التعاملات السابقة على العميل.

–**رأس مال العلامة:** ويتعلق الأمر هنا بمؤسر لتحليل تموقع المؤسسة في السوق من خلال علامتها.

ب– الأدوات الفعالة للإصغاء للعميل[1]

إن السرعة في تقييم الأسواق تتطلب وجود أدوات للإصغاء متعددة ومختلفة من أجل أن تتوافق مع طرق التعبير عند العملاء، ومن بين أشكال الإصغاء للعملاء نجد ما يلي:

ب–1– التواجد اليومي مع العملاء في الميدان: وتعتبر هذه الأداة من أفضل الأدوات المستعملة في الإصغاء للعملاء، لأنها تضمن التواجد اليومي بالقرب من العملاء، فالبحوث، وأفضل المناهج والتحاليل لا يمكنها تعويض الإصغاء الفعال المنجز في الميدان ويوميا، ويشترط للقيام بالإصغاء عن طريق التواجد مع العملاء في الميدان أن تكون العملية منظمة إلى جانب وصول المعلومات الخاصة بإنخفاض مستوى العمل المتعلق بعملية الإصغاء إلى المستويات العليا في المؤسسة .فعملية الإصغاء عن طريق الجلوس مع العميل في المكتب لا تمكن من معرفة الحقائق الموجودة في الميدان ومشاكل العملاء وذلك لسببين:

- نادرا ما يعبر العملاء عن عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة.
- نادرا ما تصل مشاكل العملاء إلى الإدارة العامة.

[1] - بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء مرجع سابق،ص،111.

وبالتالي فإن هاتين الظاهرتين تحد من القدرة على إتخاد القرارات المناسبة من قبل المديرين . لذلك فمن الضروري ترك المقاعد والمكاتب من وقت لآخر من أجل التوغل في الحقائق الموجودة في الميدان و القيام بالإصغاء للعملاء بشكل مباشر، لأن الإصغاء من بعيد يؤدي إلى ضياع الحقائق المخفية وراء الأرقام.

ب-2-شكاوي العملاء: تهدف المؤسسة إلى إرضاء عملاءها من أجل جعلهم عملاء أوفياء لها، لتجنب الآثار السلبية نتيجة فقدان العملاء، لذلك فمن الضروري تحديد العملاء الغير راضين والدوافع وراء عدم الرضا.

تعتبر شكاوي العملاء من بين الأدوات التي تستعمل لمعرفة عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، حيث تعرف الشكوى على أنها " :كل إتصال شفهي، كتابي، هاتفي، عفوي أو محرض، مباشر أو عبر وسيط، من خلاله يعبر العميل عن عدم رضاه "

فمن خلال هذا التعريف نستنتج بأن العميل يعتمد على عدة طرق للتعبير عن عدم رضاه ، ويستعملها حسب المكان الذي يتم فيه القيام بالمعاملة ، أو حسب المكان الذي يستعمل فيه الخدمة ، إن إختيار طريق إيصال ذلك إلى المؤسسة مرتبط بقدرته على الكتابة أو التعبير شفهيا بالإضافة إلى طريقة حكمه على شكواه بأنها ستأخذ بعين الإعتبار أم لا ، أي أن العميل يعبر هنا عن فعالية هذه الأداة التي يعتبرها إستثمار إضافي مقارنة مع الخدمة التي دفع مقابلها . إن إستعمال عبارتي عفوي أو محرض يدل على أنه في بعض الأحيان لا يأخذ العميل مباشرة المبادرة في تقديم شكوى وإنما المؤسسة هي التي تحثه على ذلك من خلال سجلات الإقتراحات ، صبر الآراء ، ...للتعبير عن عدم رضاه .

في بعض الأحيان يعزف العملاء عن تقديم الشكاوي للمؤسسة رغم عدم سعادتهم ورضاهم عن الخدمات المقدمة وذلك للأسباب التالية:

- إعتقاد العميل أن الشكاوي لا تغير من الأمر شيء.
- إعتقاده بأنه سيضيع الوقت في ذلك.
- يعتبر أن ثقافته وتربيته لا تسمح بالإفصاح عن ما يفكر فيه خاصة في حضور الأشخاص المعنيين

- يعتبر بأن هذا المسعى سيجعل الآخرين يشعرون بأنه متكبر أو أنها نزوة.

- يعتقد العميل بأن تغيير المؤسسة أسهل من تقديم شكوى.

وإن الشيء الذي جعل العميل يفكر هكذا هو:

- تاريخيا وفي إقتصاد يتميز بعرض غير كافي يقابله طلب كبير، شكاوى العملاء لا تغير من الواقع شيء . فالعميل الغير راضي لا يشكل في الحقيقة مشكلة بالنسبة للمؤسسة.

- تشكل الشكاوى في ثقافتينا خطر حقيقي على العملاء، وتعتبر كذلك حكم على قيمة الشخص المعني.

ب-3-الدراسات المتعلقة بالعملاء المفقودين: تعتبر الدراسات الخاصة بالتعرف على العملاء المفقودين مصدر مهم فيما يتعلق بموضوع الرضا، والاحتفاظ بالعملاء لذلك تحتاج المؤسسة إلى فهم الظاهرتين التاليتين:

ب-3-1- ما هي الدوافع التي تجعل العميل راض والمرتبطة بعرض المؤسسة من الخدمات ؟ أي لماذا يفضل العملاء هذه المؤسسة ؟

ب-3-2- لماذا بعض العملاء يتركون المؤسسة ؟

إن الدراسات الخاصة بالعملاء المفقودين تهتم بالثانية لأنها تسمح:

- فهم السلوكي الشرائي للعملاء الذين تركوا التعامل مع المؤسسة.
- شرح العناصر المحددة لرحيله.
- من خلال النقاط السابقة يجب جعل النظرة الداخلية أكثر موضوعية فيما يخص هذه الدراسة.
- ترتيب واستخدام الإجراءات التصحيحية لذلك.

لتنظيم هذا النوع من الدراسات يجب أن يحتوي على:[1]

- إختيار بعض العملاء المفقودين حديثا سواء عند تحديد الخدمة أو خلال إستعمالها، إختيار هؤلاء العملاء يهدف إلى الإهتمام والإصغاء الشخصي أي كل عميل على حدى حتى تكون الدراسة لها مصداقية، ويمكن أيضا تشكيل مجموعات مصغرة تكون متجانسة.

[1] - بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء مرجع سابق،ص112.

– وضع إجراءات منطقية لمحاورة العملاء المعنيين) دليل للمحاورة يأخذ المراحل المختلفة لتاريخ العميل مع المؤسسة وعملية الشراء لديه (والتجارب تشير إلى أن إستجواب عدد كبير من العملاء يكون من أجل التقليل من الأخطاء.

– مساءلة العملاء المعنيين من خلال إستعمال التحاور وجها لوجه التي تسمح بالفهم الحقيقي للإستجواب، لذلك يجب أن يكون المستجوب خبير في ذلك من أجل أن تكون النتائج حقيقية أو عدم جعلها تدور حول أجوبة مجاملات.

– القيام بتحليل النتائج باستعمال أدوات التحليل الكيفي المعتادة، لذلك يجب التركيز على النقاط الثلاث التالية:

– النقاط المشتركة لعمليات التحليل.

– ترتيب معايير الاختبار.

– وجود وعدم وجود .

الفرع الثاني: إدارة علاقـــــــــــة الزبون [1]

يقصد بالعلاقة مع الزبائن مجمل النشاطات التي لها اتصال مباشر مع الزبون و التي ترتبط ضمن منطق التواصل مع هذا الزبون , من هذا التعريف نستنتج أن هناك رغبة في ديمومة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها أي أي أنها لا تنتهي عند بيع المنتوج أو الخدمة بل تستمر إلى ما بعد البيع، سواء لأن الزبون يدر مداخيل للمؤسسة ما بعد البيع أو لأنه يمثل كاحتياطي لمبيعات مستقبلية، أو لأن المنتج المباع يتطلب تتبعا مستمرا مثل الآلات التي تحتاج إلى صيانة مستمرة، فعلى المؤسسة التي ابتاعت الزبون أن تستمر في متابعة منتوجها بعد عملية البيع، لان المنتوج يتطلب ذلك و كذلك لأن هناك مدا خيل إضافية للمؤسسة تمثل تكاليف الصيانة و الغيار, وقد يكون الزبون مهتما بالمنتوج المستقبلي للمؤسسة.

[1] –ياسين حميني،تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن ،دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال، 2005.2006،ص62.

إذن فإنه يستثنى من ذلك المؤسسات التي توقف نشاطها و متابعتها بمجرد البيع أما المؤسسات التي تعتبر زبائنها كأصل حقيقي من أصولها أي كقاعدة زبائن أو محفظة زبائن، فإنه من الضروري أن تعتد لذلك مصلحة أو وظيفة تدعى وظيفة العلاقة بالزبائن.

إن معظم المؤسسات التي ترغب في خفض التكاليف و تحقيق الجودة تحاول أن تتوصل إلى ذلك عن طريق الخدمات و المنتجات التي توفرها , وفي الماضي فقد كانت أفضل وسيلة لخلق ميزة تنافسية هي أن يكون الإنتاج ذا جودة شاملة، أما الآن فقد أصبحت هذه الميزة مجرد بداية نحو مواجهة المنافسة في السوق حيث أنه لم يعد كافيا أن تحقق المؤسسة جودة شاملة في كل منتجاتها، وأصبحت أفضل طريقة لتحقيق تنمية الأرباح هو القدرة على الاحتفاظ بالزبون و بناء علاقة معه.

ويقدر *Jadish seth* * أن اكتساب الشركة لعميل جديد يكلفها سنة أضعاف ما تنفقه في سبيل الاحتفاظ بالعميل الذي يتعامل معها حاليا.

إذن فأولى للمؤسسة أن تقوم بالاحتفاظ بزبائنها و ذلك ببناء علاقة متنامية معه تتعدى إرضاءه لتحقيق ولاءه , حيث أكدت بعض الدراسات أن رفع درجة ولاء العميل ب % 5 يمكنه أن يؤدي زيادة في الربحية ب % 100 .

إن عملية الاحتفاظ بالزبون عن طريق إقامة علاقة معه لا تتم إلا من خلال إعطاء هذه العلاقة أهميتها في المؤسسة وأن تجسد المؤسسة كل جهودها لبناء هذه العلاقة بطريقة سليمة تضمن ولاءه ورضاه.

مما تقدم نستنتج أن العلاقة بالزبائن هي مجمل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة و التي تربطها اتصالات مباشرة مع الزبون و هي تهدف إلى بناء تواصل معه في الزمن.

أي أن النشاطات التي توصل المؤسسة بالزبون مباشرة ضمن منطق التواصل تدخل في إطار العلاقة بالزبائن، و يبدأ هذا التواصل من التعرف على الزبون حيث لا يمكن بناء علاقة متواصلة معه و

المؤسسة تجهل أذواقه وتصرفاته ويثير حماسه تجاه المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها.

و من أجل تعرف جيد و دقيق لكل زبون يتعامل مع المؤسسة و بالتالي تنمية العلاقة التي تربطهما وجب القيام بتسيير هذه المعلومات التي تنتج من تعامل الزبون مع المؤسسة

الفرع الثالث: خدمـــــــات ما بعد البيع[1]

تتعلق خدمات مابعد البيع عادة بالمنتجات التقنية سواء كانت معمرة أو لا ,ولقد وجدت لها عدة تعريفات يمكن ذكر أهمها:

التعريف الأول: هي كل الأنشطة التي يبذلها المنتج والتي من شانها تمكين المستهلك على الشراء وتامين افضل استفادة يحصل عليها من السلع من خلال زيادة المنافع الإضافية

التعريف الثاني:تعني استخدام كل الوسائل القادرة على إعطاء للمستعمل القدر الممكن من الإرضاء للاجهزة المكتسبة دون التحديد المسبق لفترة هذا الارضاء،وان تستخدم هذه الوسائل مجانا او بالمقابل سواء كانت مقررة أو غير مقررة في عقد البيع وهذا لدوام مبيعات المؤسسة.

التعريف الثالث: هي كل ما يتوافق خارج حدود الأسعار لربط المستهلك بمنتوج معين محدد امتيازي الى منتوج منافس من نفس الطبيعة ،وذلك بالتزود بكثير من التسهيلات من اجل كسب هذا المنتوج او هذه الخدمة,ومنح اكبر رضا ممكن في استعمال هذا المنتوج.

التعريف الرابع:هي الفكرة الرئيسية التي يعطيها المنتج للسلعة من اجل إرضاء أكثر للمستهلكين إلى أقصى الحدود,بهدف تكرار الشراء.

وما يستنتج من خلال التعاريف السابقة ان خدمات ما بعد البيع تقوم بها المؤسسة أو الموزع بالمقابل أو دون مقابل من اجل كسب ثقة المستهلكين ورضاهم ,وهي تعمل خارج الأسعار من اجل الحصول على منافع إضافية للمنتوج, وبهذا تشارك خدمات ما بعد البيع في:

1 -تطوير صورة العلامة للمؤسسة بترقية مبيعاتها .

[1] - فرحات عباس،دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية،دراسة حالة شركة كوندور للالكترونيك برج بوعريريج ,مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،تخصص علوم تجارية ،فرع إدارة أعمال،2007،ص ،ص،50-48.

2 تحسين نوعية المنتوج عن طريق المعلومات المستخلصة من عمليات التصليح أثناء الضمان أو خارجه.

المبحث الثاني: تقارب المسارات وخلق القيمة للعميل:

إن البحث عن تحسين القيمة للعميل، أدى بالكثير من المنظمات إلى إعادة تصميمها، فأصبح التعريف الجديد للمنظمة هو أنها " مجموعة من المسارات موجّهة أساسا إلى خلق القيمة للعميل والأطراف الآخذة الأخرى" وهذا التصميم الجديد هو امتداد لنظرية سلسلة القيمة للباحث M. Porter.

المطلب الأول:المقصود بتقارب المسارات

الفرع الأول: مفهوم تقارب المسارات[1]

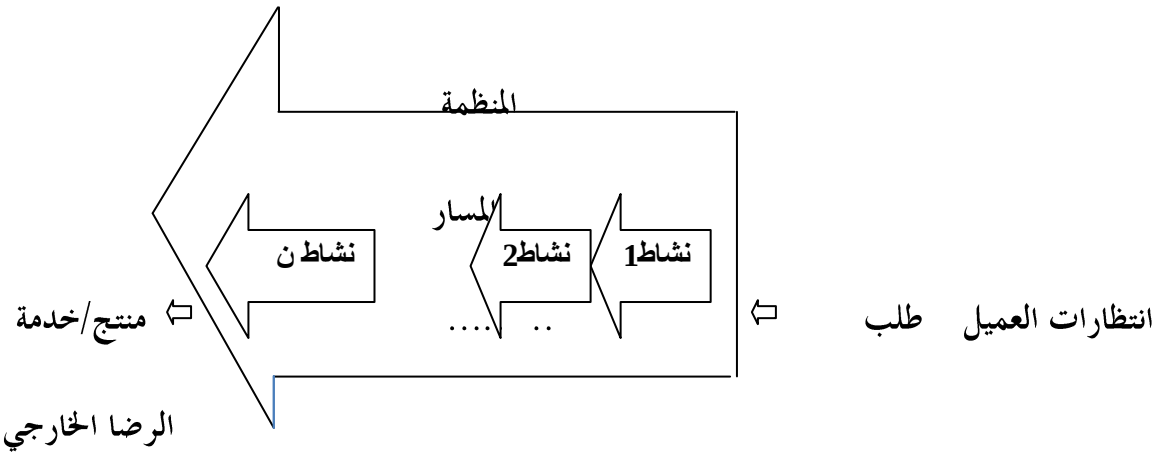
مفهوم المسار (*Processus*): حسب معيار الإيزو9000 (2000) يعرّف المسار بأنه " مجموعة من المهام والأنشطة المؤدية إلى نتيجة معطاة (منتج، خدمة) موجّهة نحو العميل لتلبية حاجة محددة ".

ويعرّفه *M. Cathan* أيضا بأنه " مجموعة من الأنشطة الضرورية لخلق وتحقيق ونشر منتوج أو كفاءة. يبدأ المسار قبل أن يتقدم العميل بطلبية وينتهي بعد تسلمها، ويعتبر العنصر الأساسي في التصور الأفقي للمنظمة الذي يتعارض مع التصور العمودي التقليدي "

فالمسار يستعمل جملة من المدخلات (معلومات، آلات، مواد ..)يحوّلها ثم يرسلها إلى مسار أسفل أو إلى العميل النهائي، لأن مخرجات المسار تمثل غالبا مدخلات المسار الذي يليه.وضمن هذه السلسلة من عميل/ مورّدون داخليون لمنظمة، تمثل المسارات مجموعة من الواجهات(مدخلات/مخرجات) تساهم في إنتاج المنتوجات الموجّهة في النهاية إلى العميل الخارجي. ويعتبر هذا الطابع الأفقي الذي تستند عليه العديد من الواجهات من النقاط الهامة التي تعمل على تحسين المنتوج المقدّم للعميل، ويمكن توضيح هذا التصور الأفقي بالشكل الآتي:

[1] – سكر فاطمة الزهراء،أهمية تعزيز الجودة في رضا العميل، –دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم العلوم التجارية تخصص: تسويق,2006-2007..ص152.

شكل رقم **16**: **المسار تعريف عام ومبادئ المسار: تسلسل الأنشطة المترابطة المؤدية إلى تقديم منتجات، خدمات/ معلومات قادرة على إرضاء رغبات العميل**



المصدر: سكر فاطمة الزهراء،أهمية تعزيز الجودة في رضا العميل، -دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم العلوم التجارية تخصص: تسويق، 2006-2007،ص152.

الفرع الثاني: أنواع المسارات[1]

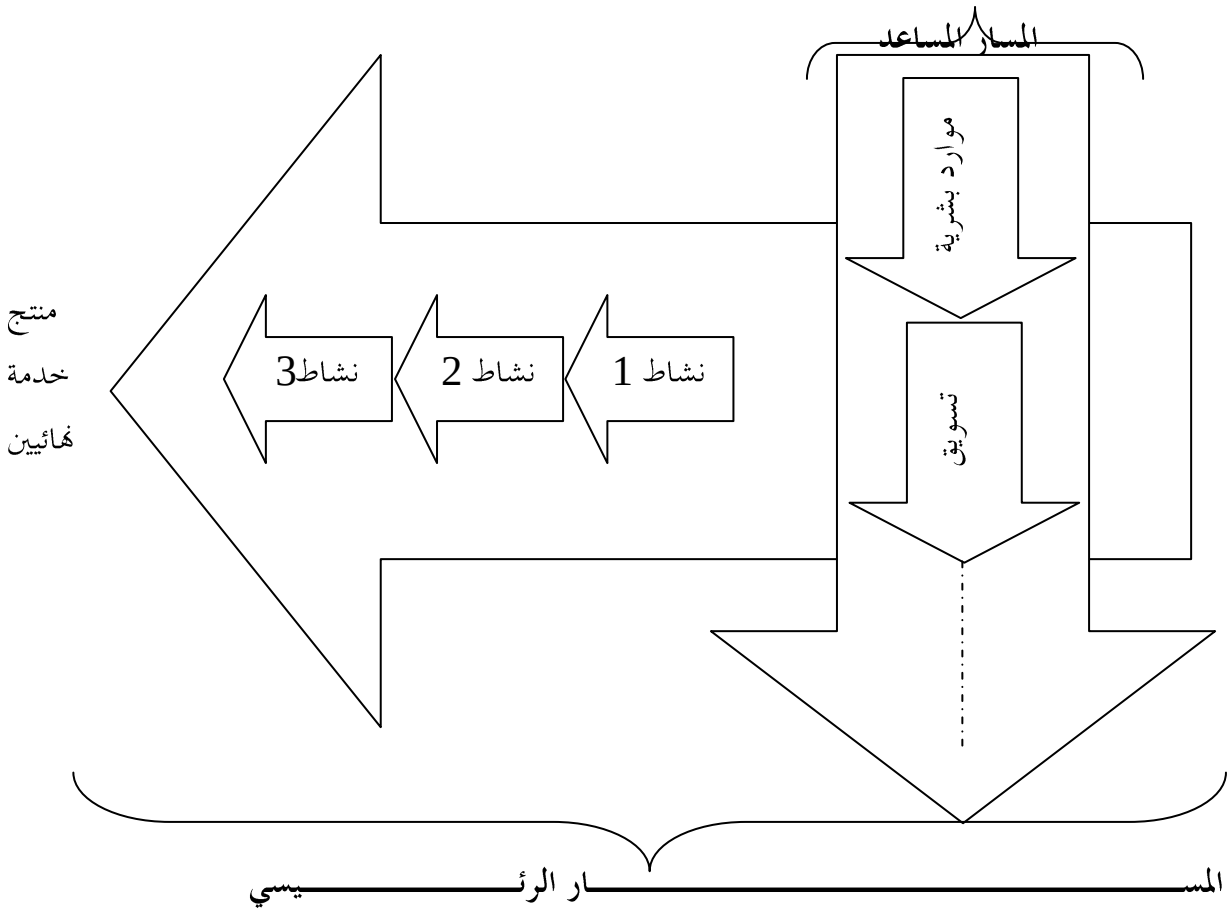
نميز عموما بين المسارات التالية:

أ. المسارات العملية: وتسمى أيضا بالمسارات المركزية، وهي تنتج القيمة للعميل وللأطراف الآخذة الأخرى. تتعلق أساسا بسلسلة النشاطات التي تبدأ بتعريف رغبات وحاجيات العملاء وتنتهي بإرضائهم.

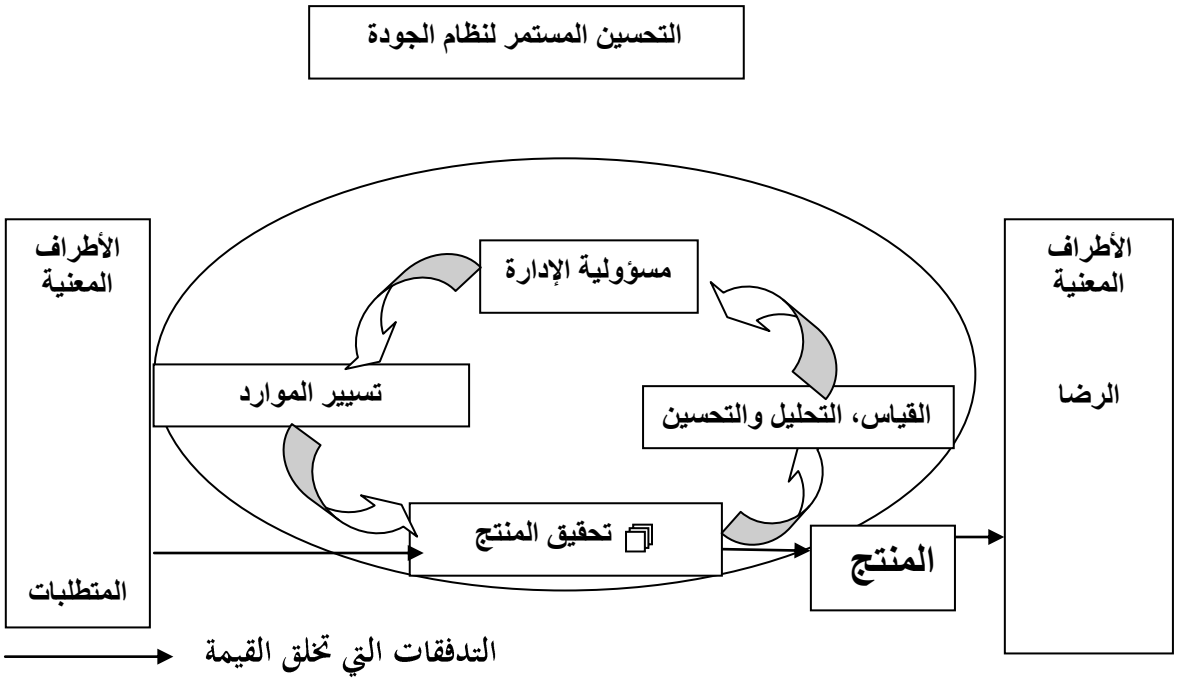
ب. المسارات المساعدة: هي تلك المسارات التي لا تخلق مباشرة قيمة مضافة محسوسة من قبل العميل، لكنها ضرورية لعمل المسارات العملية بفعالية، ويمكن تمثيل هذان النوعان من المسارات بالشكل التالي:

[1] - سكر فاطمة الزهراء،مرجع سابق،ص153.

الشكل رقم**17المســـارات و تفـــاعلاتهـــا**[1]


المسار المساعد
موارد بشرية
تسويق
نشاط 1
نشاط 2
نشاط3
منتج
خدمة
نهائيين
المســـــــــــــ

شكل رقم..18.: **نموذج نظام تسيير الجودة المرتكز على المسارات**[1]



المصدر: المصدر: سكر فاطمة الزهراء ،مرجع سابق،ص153.

الفرع الثالث:تقارب المسارات في إطار إدارة الجودة الشاملة

يسمح تقارب المسارات في إطار تسيير الجودة بـــ:

أ- فهم وإرضاء حاجيات ورغبات العملاء.

ب- اعتبار المسارات من منظور القيمة المضافة.

ج- قياس أداء وفعالية المسارات.

د-التحسين المستمر للمسارات وفق قاعدة مقاييس موضوعية.

[1] - سكر فاطمة الزهراء،مرجع سابق،ص154.

تعتبر المسارات إذن الوسيلة المثلى التي تمكن من إدخال صوت العميل بعمق داخل المنظمة بحيث يمنح تقارب المسارات لتسيير الجودة وسائل تحقيق المنظمة لطموحاتها بأن تكون فعالة في الوصل إلى الأهداف وفي تحقيق رضا عملائها والأطراف الآخذة الأخرى.

المطلب الثاني: تسيير وتحسين المسارات[1]

إن من أهم مرتكزات الجودة الشاملة هو التحكم في المسارات بغية تمكين المنظمة من خلق القيمة للأطراف الآخذة فيها. وفي هذا السياق كتب كل من *Lucas Frédéric* و*Jocou Pierre* ما يلي: " تنصب كل جهود الجودة الشاملة في التحكم في المسارات بصفة دائمة ومنظمة لتحسينها باستمرار، وهنا يكمن مفتاح تفوّق هذا المسعى " والمقصود من التحكم في المسارات هو " التقييم المستمر لأدائها، صيانتها والعمليات التصحيحية إذا ابتعدت عن المعايير " ثم تأتي برامج التحسين المستمر والتصميمات المعادة للمسارات، وكل هذا سيؤدي في نهايته إلى منظمة موجهة بالمسارات.

يتمحور تسيير المسارات حول الأولويات الحقيقية للأعمال المتمثلة في جلب القيمة للعميل والأطراف الآخذة الأخرى بتحليل المسارات وتحسينها من خلال تنصيب مسؤولين توكّل لهم مهمة التحكم في هذه المسارات، بحيث يتمثل دورهم في جعل المسارات مرئية (تمثيلها) والمساهمة في تحديد أهداف أدائها وقياسه وتحقيق إجراءات التحسين.

الفرع الأول: تعيين وتحديد المسارات (***Identification des Processus***):[1]

انطلاقا من تحديد نشاطات المنظمة الموجودة يتم اختيار المسارات الأساسية، وهي التي لها تأثير فعلي في القيمة المضافة لإرضاء الأطراف الآخذة في المنظمة.

[1] سكر فاطمة الزهراء،مرجع سابق،ص154.

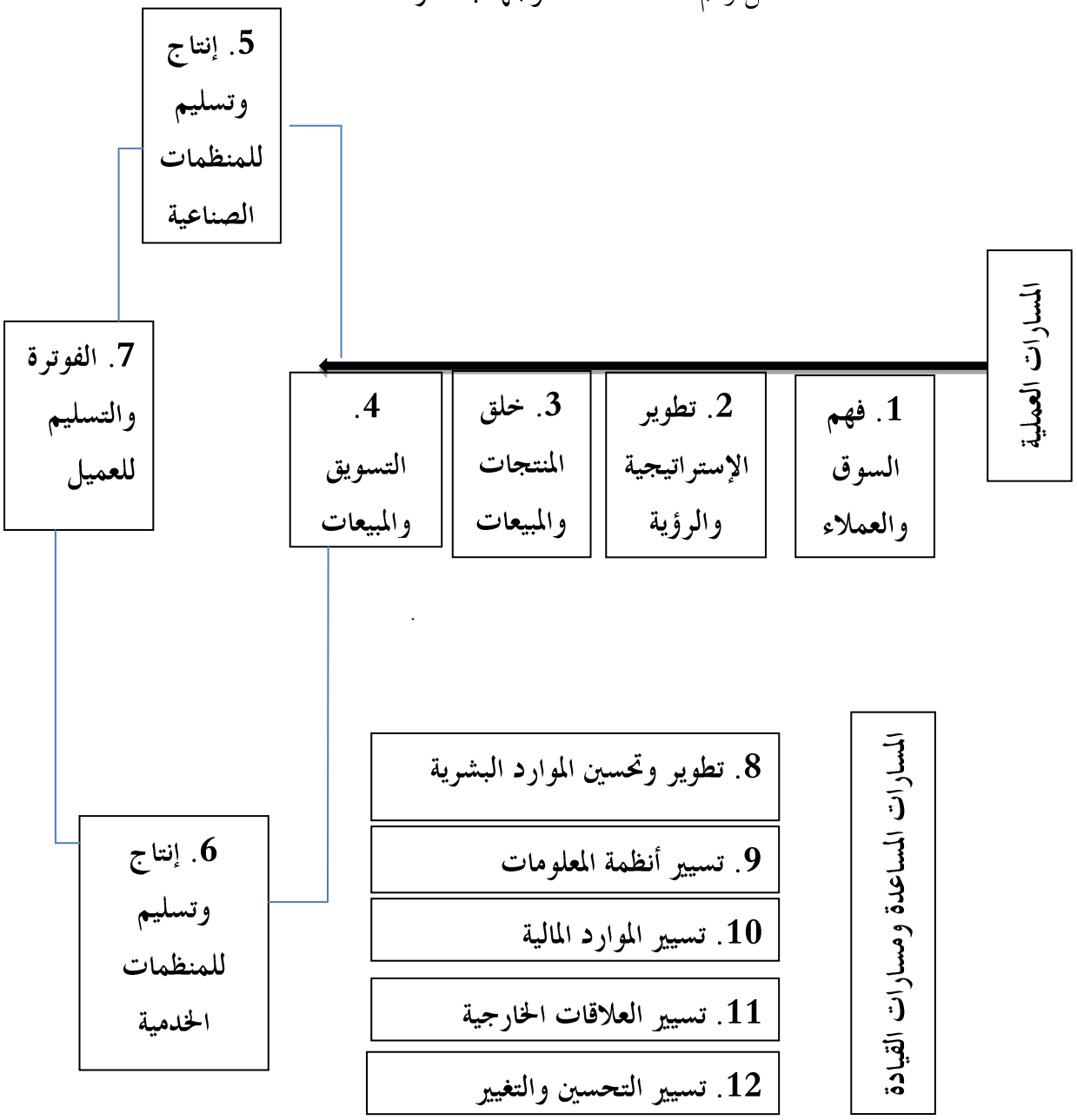
[1] - مرجع نفسه،ص154.

الفرع الثاني: تمثيل المسارات (*Cartographier les Processus*):

إن المسارات الأساسية هي تلك التي يعتمد عليها تفوّق المنظمة في فترة ما فتعريفها بدقة ضروري لتحديد الأولويات الإستراتيجية للتطور. لذلك من الضروري للمنظمة التي تسعى إلى تحسين مساراتها أن تقوم بتمثيل هذه المسارات، إذ يسمح التمثيل بإظهار الواجهات والتأثيرات المتبادلة بين المسارات قدرا كبيرا والتي تكون في معظمها في علاقات داخلية عميل/ مورّدون. ويعطي تمثيل المسارات قدرا كبيرا من التفاصيل ويقدم نظرة شاملة ووافية عن المنظمة.

وفي هذا الإطار قام مركز *International Benchmarking clearninghouse de l'American Productivity and Quality Center (APQC)*، بمساهمة 80 منظمة بابتكار وصف محدد للمنظمة في شكل مسارات، أطلقوا عليه *The Process Classification Franmework*، وهو بمثابة بنية لتصنيف المسارات تقدم نظرة موحدة للمسارات والمسارات الفرعية الأكثر تواجدا في المنظمات، وتمكّن المنظمة من أن تصف نفسها في شكل مسارات، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم.**19**: المنظمة الموجهة بالمسارات[1]



المصدر: سكر فاطمة الزهراء،مرجع سابق،ص155.

وينقسم كل مسار رئيسي بدوره إلى مسارات فرعية، فعلى سبيل المثال:

أ - فهم السوق والعملاء:

[1] - سكر فاطمة الزهراء،مرجع سابق،ص155.

أ-1 - تحديد حاجات ورغبات العملاء.

أ-1-1- إنجاز التقييم النوعي.

أ-1-1-1- متابعة الحوارات مع العملاء.

أ-1-1-2- متابعة فرق الاستماع إلى العميل.

أ-1-2- إنجاز التقييم الكمي.

أ-1-3- تصميم وتنفيذ التحقيقات.

الفرع الثالث:تشخيص المسار لتحديد أهداف التحسين [1]

من الوصف السابق يتعين على المنظمة إنجاز تشخيص معمق للمسار، بحيث يرتكز على التعريف الدقيق لأهم الأحداث التي ميزت عمل المسار بغية ترجمة هذا التشخيص في شكل أهداف مصاغة بوضوح لتحسين المسار.

الفرع الرابع: اختيار درجة التحسين

تحسين أو إعادة تصميم حسب أهداف ومؤشرات الأداء وفق الأهداف المحددة انطلاقا من التشخيص السابق يتعين على مسؤول المسار تقرير الإجراءات التي سيتخذها وتختلف أهميتها حسب بعدين أساسيين هما:

	كل المسار	جزء من المسار
التحسين		
إعادة التصميم		

المصدر: سكر فاطمة الزهراء،مرجع سابق،ص156.

[1] - سكر فاطمة الزهراء،مرجع سابق،ص156.

أ- عملية التحسين

تتضمن الاحتفاظ بنفس المسار الموجود والتأثير فقط على بعض عوامله.

ب- عملية إعادة التصميم:

بالاعتماد على مستويات الأداء المنتظرة والوسائل والموارد المتاحة يتم تصميم مسار جديد بطرق جديدة غير مطبقة من قبل، ومن ثم تنفيذ هذه العمليات التصحيحية في الميدان، وقيادة المسار الجديد بصورة عملية وإستراتيجية.

إن تحليل المسارات هو عملية جد هامة وعلى المنظمات أن تعتني به كثيرا قبل وبعد كل تغيير بتكرارها في كل مرة حلقة التحسين المستمر (*PDCA*) فهذا الأخير يعتبر بمثابة مفتاح نجاح إدارة الجودة الشاملة. تطبيق مبادئ حلقة التحسين المستمر يفرض على المنظمة إجراء فحص منتظم لمساراتها ومقارنة ذلك بقواعدها وأهدافها العامة. تطبيق حلقة التحسين المستمر يفتح إمكانيات متعددة للنجاح: فهو أداة ضرورية لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: الانتقال إلى منظمة موجّهة بالمسارات[1]

إن عملية الانتقال من منظمة عمودية (حسب الوظائف) إلى منظمة أفقية (حسب المسارات) يمر عبر المراحل التالية:

الفرع الأول: مرحلة الأخذ في الحسبان المسارات في المنظمة بالوظائف

تحليل المسارات انطلاقا من العملاء النهائيين ورغباتهم، وكذا مساهمة الوظائف في سير العمليات تؤدي إلى تغيير المهام والأدوار وأحيانا حتى الوظائف، وفي هذه المرحلة يبقى التنظيم الوظيفي محتفظا به، لكن في نفس الوقت تعيّن المسارات ويحوّل بعض الموظفون إلى وظائف أخرى تمكنهم من جلب أكبر قيمة للعميل

[1] - سكر فاطمة الزهراء،مرجع سابق،ص156.

النهائي، وهنا تبدأ أيضا عملية قياس نتائج المسار، أما التطور والتنسيق فيقوم به فريق متعدد المهام يتمتع بالاستقلالية في إطار المهمة المرتكزة على جلب القيمة للعميل الداخلي والخارجي.

الفرع الثاني: مرحلة التنظيم المصفوفي [1]

في هذه المرحلة يبقى التنظيم الوظيفي محتفظا به، في حين توكّل لمسيّري الوظائف مهمة إضافية تكمن في الإشراف على مسار أو عدة مسارات يمكن القول عن هذا التنظيم أنه تنظيم موجه بالمسارات أضيف إلى التنظيم الوظيفي الكلاسيكي. وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة بإعادة تصميم وظائفها وإلغاء بعض المستويات الهيراكية، لكن هذا التنظيم يطرح مشكل تضارب المسؤولية بتواجد مسؤولين:مسؤول المسار ومسؤول الوظيفة، وقد بين المختصون في دراسة التنظيمات المصفوفية التي تتقاطع فيها الوظائف مع المسارات أنه إذا تساوت قوة الخطوط الأفقية مع العمودية فهذا لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فلا بد أن يسيطر أحدهما على الآخر حتى تعمل المنظمة، الوظيفة أو المسار.

الفرع الثالث: مرحلة الانتقال إلى منظمة مهيكلة أفقيا بالمسارات[2]

لا يمكن التكلم عن تنظيم بالمسارات، إلا إذا أعادت المنظمة هيكلتها بإعطاء المسارات أكبر قدر من العمليات التي كانت من مهام الوظائف سابقا، وفي هذه المرحلة أصبح لمسيّري المسارات دور أساسي وهام داخل المنظمة بينما تحول مسئولو الوظائف إلى خبراء ومدربين (*coaches*)، تتمثل مهمتهم في التسيير المباشر للعمليات والسهر على تطوير كفاءاتهم.

إن عملية الانتقال من منظمة عمودية (بالوظائف) إلى منظمة أفقية (بالمسارات) يتم بصورة تدريجية وهذا تفاديا للمقاومة بسبب التغيرات المفاجئة التي تأتي دون سابق إنذار وما ينجم عنها من اضطرابات لدى الأفراد، لذلك فهذا التدرج في التطبيق يمكّن الأفراد داخل المنظمة من استيعاب هذا التغيير مما يجعلهم يبذلون كل جهودهم لإنجاح هذا التوجه الجديد للمنظمة.

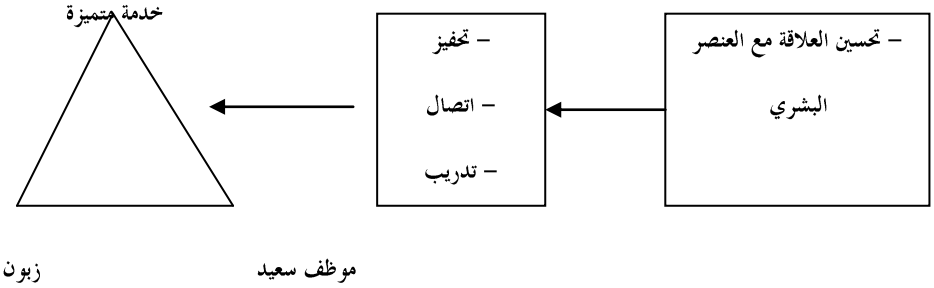
[1] - سكر فاطمة الزهراء،مرجع سابق،ص157.

[2] - مرجع نفسه،ص157.

المبحث الثالث:الارتباط بين الزبون الداخلي(الموارد البشرية)و(الزبون الخارجي)[1]

طرح سؤال على جمال محمد عبد الكريم الرازي يقول :برأيكم ماهي مبادئ الإدارة الناجحة والمتميزة والتي تتحقق من خلالها رضى العميل ورضي الموظف الذين تعتمدون عليهم لتحقيق النجاح فأجاب قائلا:رضا العميل ورضا الموظف أعتبره حلقة واحدة فالموظف يعتبر عميل داخلي والاهتمام به وتحفيزه(ماديا ومعنويا) وتدريبه وتزويده بالمعلومات والمهارات المطلوبة وتأهيله التأهيل المتكامل وتفعيل قنوات الاتصال معه يجعل الموظف يشعر بالرضا ويدفعه لتقديم خدمات متميزة بل فائقة التميز ،للعميل الخارجي (الزبون) الذي يبحث عن خدمة مصرفية متميزة من حيث: الجودة- السرعة – الفورية — الاستجابة — الاعتمادية — الأمان- سهولة الحصول على الخدمة).وهذا مانسعى إليه ونحرص عليه دائما.ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية في الشكل رقم20:

الارتباط بين الزبون الداخلي(الموارد البشرية)و(الزبون الخارجي)



المصدر: جمال محمد عبد الكريم الرازي، مجلة السعيد، كيف تحقق رضا العميل، العدد53،ماي-جوان 2011 ،ص10.

[1] – جمال محمد عبد الكريم الرازي،مجلة السعيد،كيف تحقق رضا العميل،العدد53،ماي-جوان 2011،ص،10.

المطلب الأول: التوجهات الجديدة في تسيير الزبائن الداخليين (الموارد البشرية)

بغية توطيد العلاقة بين الـــزبون الخـــارجي و الـــداخلي التجأت المؤسسات المنتهجة لإدارة الجودة الشاملـــة و المتميّزة إلى اتبـــاع سياسات جديدة في تسيير الـــزبون الـــداخلي تتمثّل في:

الفرع الأول: التمـــكين[1]

من أهم التعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند (*Bowen and Lawler*, 1992; 1995) "التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف ، وهذه حالة ذهنية ، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثُّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته ، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على انه تحرير الإنسان من القيود ، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع. (*Zemke and Schaaf*,1989, 65).

والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبالكامنة التي حتما ستبقى غير مفعّلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة. فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته لا للمؤسسة ولا للفرد نفسه مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية (*Carlzon*، 1987).

[1] - يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، قسم إدارة الأعمال جامعة اليرموك إربد،الأردن،38.

وهناك من وصف التمكين على أنه حاله ذهنية (*Bowen and Lawler,* 1995; *Berry*, 1995) (*State of Mind*) (*Rafiq and Ahmed,* 1998). لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:[1]

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

-*الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).

- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

وتؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة. وهي تتمثل في أربعة مقومات وركائز أساسية إضافة إلى بعض المقومات الأخرى. وأهم هذه المقومات (*Bowen and Lawler*, 1992; 1995):

- العلم والمعرفة والمهارة.

- الاتصال وتدفق المعلومات.

- الثقة بين القائد والمرؤوسين.

- والحوافز المادية والمعنوية.

أ- أساليب التمكين المعاصرة [2]

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

[1] - يحي ملحم، مرجع سابق،ص39.

[2] – مرجع نفسه،ص40.

أ-1- أسلوب القيادة[1]

يعـــد تمكين المرؤوسين م ـــن الأساليب القيادية الحديثة التي تساه ـــم في زيادة فاعلية المؤسسة (*Bennis*, 1989، 1965 ,*McClelland*, 1989, *Kanter*) وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكّنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة (*Malone*, 1997،). وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

أ-2- أسلوب تمكين الأفراد[2]

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (*Cognitive*)للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت *Spretizer* (1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة ، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية ، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

أ-3- أسلوب تمكين الفريق [3]

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق ، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي (Sims, 1986). والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطوير ها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً (*Rothstein*, 1995). يؤكد (2005) *Torrington et al* أن عمل

[1] - يحي ملحم، مرجع سابق،ص40.
[2] - مرجع نفسه،ص40.
[3] - مرجع نفسه،ص41.

الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (*Flat Structures*) بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الإعتمادية المتبادلة (*Interdependency*) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (*Dependency*) . كما تتحقق القيمة المضافة (*Added Value*) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعّد عرضة للخطأ والقصور.

أ-4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين[1]

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشيا مع تمكين الموظفين (*Honold*, 1997)، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنق وأفكاره (*Edward Deming*) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاته ا، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة ؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. و لابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُعد من أجل إرضاء الزبائن.

أ-5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين[2]

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين (Honold, 1997) فيقول (Honold, 1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد

[1] - يحي ملحم، مرجع سابق،ص41.

[2] - مرجع نفسه،ص42.

من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والـدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبـة (*Structuring*) والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (*Partners*) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي ، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية (*Garfield*, 1993). وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا : "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة ، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المد يرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة . فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة ، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسه بشكل عام (*Cogner and Kanango*, 1988).

الفرع الثاني:التدريب[1]

يحتل التدريب أهمية كبيرة كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية ومن ثم أصبح من المسلمات المطروحة لدى مؤسسات رجال المال والأعمال كعملية فعالة في منظومة الارتقاء بالأداء المؤسساتي والجودة بالمنتوج سواء على صعيد إنتاج السلع أو إنتاج الخدمات خاصة بعد التطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التغيرات التكنولوجية والتحولات التي شهدتها العلوم الإنسانية عامة والموارد البشرية خاصة ,ولهذا أصبح التدريب يوضع في مقدمة الوسائل التي تؤدي إلى الحصول على الوظيفة والترقية وملاحقة ما يحدث من تحولات في ثورة المعلومات تشدد على أهمية التدريب كمرحلة أساسية من تنمية الموارد البشرية.

أ – تعريـــــف التدريب

أ-1- التعريف الأول : يرى مايكل جينيكر : أن التدريب هو إجراء منظم يرتبط بتغير سلوك هادف، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسيةٍ هي : المهارات, المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية.

[1]- مناصري جلول وآخرون، دور التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مركز التوزيع بالمسيلة،مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي ،فرع تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بالمسيلة،2005، ص، 20-23.

هذا التعريف يتضمن المعرفة الخاصة بالأداء مع توفر مستوى كاف من المهارة.

أ-3- التعريف الثاني : ويعرفه أندري موليزى على أنه : عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع تخوله الاضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة العمل.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن التدريب عملية أساسية تهدف أساسا لرفع الأداء والمهارة والمعرفة بالوظيفة أو الوظائف المخولة للعاملين.

تعددت التعاريف الخاصة بالتدريب مما أدى إلى صعوبة تحديد تعريف شامل ودقيق وهذا راجع لاختلاف المفاهيم من جهة وتنوع التدريب من جهة أخرى .

فالتدريب هو عملية تضمن اكتساب المهارات ومفاهيم وقواعد المعرفة المحددة في مجالات معينة يهدف إلى رفع قدرات العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية ,بالإضافة إلى كونه محاولة لزيادة وعي العاملين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

ب- أهمية التدريب

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية ,الاجتماعية ,التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتجية المؤسسة ,ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير. كما لا يمكن اعتبار منافع التدريب أشياء مسلم بها ,فبعض الأشخاص يعتبرون التدريب تضيعا للوقت وإبعادهم عن نشاطات أكثر أهمية .

وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية :

ب-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة :

وتظهر هذه الأهمية فيما يلي :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة .

- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة .

- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع .

- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة .

- تحديد وإثراء المعلومات .

- يساعد من فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية .

ب–2– الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها .

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .

- تطوير الدافعية للأداء.

- يساعد على تطوي مهارات الاتصال بين الأفراد .

ب–3– الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

المطلب الثاني:ضـــرورة القيـــم وثقافة المؤسسة في تحسيـــن الأداء

القيـــم وثقافة المؤسسة من العنـــاصر الضرورية التي تستند عليها إدارة الجـــودة الشاملـــة، إذ الجودة هي نتـــاج ثقافـــة الجـــودة و يجب أن تكـــون مدفـــوعة بهـــا، و نجـــاح المؤسســـة هـــو رهن التهيئـــة الشاملـــة لهـــذه الثقافـــة من جميع جوانبهـــا.

"إنّ حيـــاة المـــؤسســـة و بقـــاءها مرتبط بنظـــام قيمهـــا، فهذا الأخير يعمل كمـــانع و حـــامي للمؤسسة من الضعف و الإندثـــار الذي يهـــدّد المؤسســـات، فهو يعـــدّ مرجعـــاً هـــامّـــاً يسمح بتقييـــم الأداء و بإحـــداث تغييـــرات هـــامّـــة في التصرفـــات"، نظـــام القيم يحـــافظ على المؤسسة بفضل الربط القويّ و الإيجـــابي الذي ينشئه مع المحيط و يعتبر كلّ من الإهتمـــام بالزبون و احتـــرام الأفـــراد من القيم الأســـاسية للأداء المستديـــم.

أ – القيـــم مصـــدر خلـــق القيمـــة[1]

تحمي القيم الأصول الثمينـــة للمؤسسة كالعـــلامة، الأفـــراد، الزبـــائن و التي تمثّل الأرضية الثـــابتة التي ترتكـــز عليها المؤسسة، و عليه فـــإنّ مهمّـــة المسيّرين تتضمّن حمايـــة و تقييم هذه الثروة المعقّـــدة، كمـــا أنّ احتـــرام الأسلاف، ثقافـــة المـــؤسسة و القدرة على تـــوازن الرؤيـــة الحـــاضرة مع المستقبلية من الأدوار الأساسية للمسيّرين التي تحمي المؤسسة، و من أخطـــار الإنحرافات و يعتبر نظـــام القيم المتين، المتجدّد و الـــدائم في نفس الوقت من الخصائص الأســـاسية التي تشترك فيها أغلب المؤسسات النـــاجحة، فحـــوله تتهيكل المؤسسة، و تدهورهـــا يستمدّ مصدره من إضـــاعته و يسود بذلك الضعف في المؤسسة و تنعكس نتـــائج ذلك بسرعة في السوق من خلال تدهور الجـــودة، انحـــراف التكـــاليف، انخفـــاض رقـــم الأعمـــال...الخ و أكبر خطـــأ يمكن أن يرتكبه المسيّر الجديـــد هو التخلّي عن نظـــام القيـــم في المـــؤسسة و استبداله بنظـــامه الخاص.

[1]- مريم مالك ، مرجع سابق،ص، 75-76.

تستغرق ثقـــافة المؤسسة سنوات كي تتكوّن انطلاقـــاً من تـــاريخها، مهمّتها و الأحداث التي ميّـــزت مسيرتها و الإعتـــراف بالثقافـــة كعنصر قـــائم بذاته هو بدايـــة التسيير الفعّال، لأنّ المساس بثقافـــة المؤسسة المتميّزة هو المخاطـــرة بالمرتكـــزات الأساسيـــة غير المـــرئيـــة للأداء.

ب – المـــؤسســـة هي تنظيـــم إنســـاني[1]

المؤسسة هي تجمّـــع إنســـاني مكوّن من الأفـــراد لهم استراتيجيـــات عمـــل يؤدونهـــا داخـــل المؤسســـة و القيم هي المسائـــل أو القضايـــا التي ينظـــر إليها الفـــرد أو المؤسسة على أنّها مهمّـــة، و تمثّل الشيء الذي يربط أفـــراد المؤسسة ببعضهم البعض، و لهذه القيم تـــأثير كبير في تصرّفـــات و اتجاهـــات الأفـــراد بقدر تـــأثير تجـــاربهم السابقـــة، حيث تلعب القيم المشتركة أيضـــاً دوراً مهمّـــا في تحديـــد اتّجاهـــات الأفـــراد في العمـــل. على الـــرّغم من أنّ الإتجـــاهـــات الفرديـــة أو المشتركـــة لا يتـــم تحديـــدها بسهولة، فإنّهـــا تظهر في التصرفـــات اليوميـــة.

تساعد الإتجاهـــات الإيجـــابية الأفـــراد في العمل مع بعضهم البعض بفعـــاليـــة، بينمـــا تضع الإتجـــاهات السلبية حواجـــزا تمنع الإتصـــال الفعّـــال.

يرجع نجـــاح كل من الأفـــراد و المؤسسات إلى التصرفـــات الفردية و الجمـــاعية، إنّ الأفـــراد الذين ينجحـــون بشكل كبير يدركون قيمهم الشخصية بوضوح تمـــاما مثل المؤسسة النّاجحـــة التي تقوم فلسفتها على قيم مدروسة بعنايـــة، و يجب أن تعكس القيم بيـــان رسالـــة المؤسسة.

"و لقد سمح التّطبيـــق الجيّد لإدارة الجـــودة الشاملـــة من الحصول على نتـــائج مذهلـــة فيمـــا يخصّ الجودة، الآجال و التكلفـــة لأنّ فعـــاليتها ترتكز على التقـــارب الذي يجعل من الفـــرد مركـــز الأداء المتميّز"، و من العجيب ملاحظة أنّ شركة *Renault* قد وفقت في أواخـــر الثمانينـــات في التغلّب على النزاع الإجتماعي الحـــاد بمجـــرّد تطبيقها لسيرورة الجـــودة الشاملـــة، التي مكنت من إخـــراج الأفـــراد من المواجهات الحـــادة التي كانت قـــائمة بينهم".

[1] - مريم مالك ، مرجع سابق،ص، 77-78.

المطلب الثالث: إلتزام الإدارة العليا بالإدارة بالمشاركة كمبدأ ودورهما في دعم أداء المؤسسة.

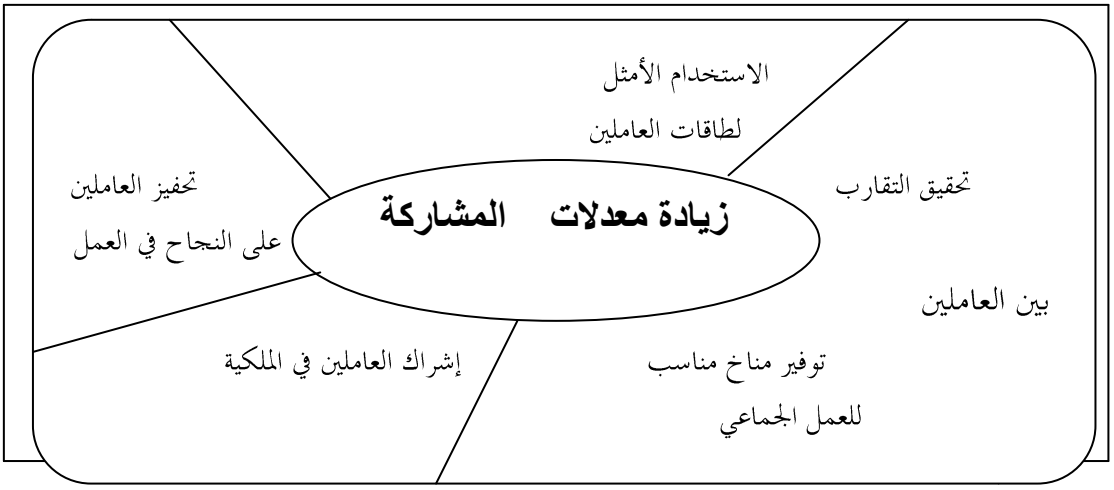
أ -الادارة بالمشاركة :[1]

مشاركة *Participation* المرؤوسين من المبادئ الرئيسية من المبادئ الرئيسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها,وكل المدارس الادارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤسين في جميع مراحل العمليات (وضع الاهداف السياسية والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقويم).

ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى،ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية كما اقترحها كل من *Robert Rosen* و *Paul Brown* في كتابهما عن المبادئ الثمانية للنجاح في العمل والشكل رقم 21 يوضح ذلك :

الشكل رقم 21: **عوامل زيادة معدلات مشاركة العاملين**



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص، 76.

ومن بين نتائج المشاركة نذكر:

[1] – مدحت محمد أبو النصر،بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ص،ص،75-79.

أ-1- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها.

1 -تقبل مقاومة المرؤسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه.

2 -نجاح البرامج والمشروعات التي شارك في تخطيطها المرؤوسين.

3 -تكوين وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين تجاه المؤسسة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل وكأن المؤسسة هي ملكهم وليس ملك الأخرين.

كما يوجد ما يسمى بأسلوب الإدارة بالحب الذي ظهر في العديد من الكتب المتعلقة بالإدارة والتي تؤكد على الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية, ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب, من هذه الكتب نذكر: القيادة المرحة, الإدارة بالضحك, العلاقات الإنسانية, الإدارة بالحب *Management by Love* للمؤلف كاثلين سانفورد *kathleen Sanford* الذي تؤكد فيه على قيمة الحب كأداة رئيسية وعصا سحرية لنجاح المؤسسات, حيث قسمت المؤلفة أنواع الحب الى :

1 -حب المنظمة: فحب المنظمة يكون بالعمل ولا خلاص والانتماء والولاء لها و الإيمان برسالتها والارتقاء بالأداء والعمل على زيادة الإنتاج والخدمات.

2 -حب العاملين: حب العاملين يكون بالتعاون معهم والاحترام المتبادل وتقديم برامج الرعاية لهم ولأسرهم بواسطة المؤسسة.

3 -حب العملاء: وهنا يكون حب العملاء بتقديم الخدمات والمنتجات لهم وحسن المعاملة والاحترام وأخذ رأيهم في الحسبان وإشراكهم في صنع القرارات ووضع السياسات والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم والحرص الدائم على تحسين جودة الخدمات او المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

4 -حب المجتمع المحيط بالمؤسسة: وحب المجتمع يكون من خلال تقديم الخدمات له والمساهمة في تحسن مستوى المعيشة يه ومساعد أسر العاملين بالمؤسسة.

ولتحقيق الإدارة بالحب لا بد من الاستحواذ على قلب العاملين حتى يقعوا في حب مؤسساتهم, وأن تكون العلاقة بينهم وبين المؤسسة علاقة أخذ وعطاء, وأن تكون المشاركة في السراء والضراء.

ولعل من بين الصفات التي تساهم وتجعل المرؤوسين يساهمون بالعمل بالمشاركة هي الصفات العشر التي يريدها الموظفون في وظيفة ما:

- أن يدرسوا.
- أن يكون على علم بما يجري.
- أن يواجهوا تحديات جديدة.
- أن يشعروا بالرضا عن انفسهم.
- أن يشعروا بالاهتمام وبالاستمتاع بالعمل.
- أن يحظوا بالاحترام.
- أن يتم الإنصات لهم.
- أن يعملوا مع مديرين أكفاء.
- أن يروا النتيجة النهائية لعملهم.
- أن تكون لهم قراراتهم الخاصة.

و هنا ما يمكن استنتاجه حول مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في حوار تبادلي تدعم عامل الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه ، وتقوي الثقة بينهما ، كما ترفع من درجة الولاء ،والانتماء للمؤسسة فيشعر أفرادها على أنهم جزء لا يتجزأ منها. وأنهم غير مهمشين بل هم إيجابيون ، و أساسيون في التنظيم

ب – التـــــــزام الإدارة العليـــا:[1]

حتّى تتمكن المـــؤسسة من الاستفادة من زبائنها الداخليين بفعـــالية، و حتّى تتمكن أيضـــا من الحفـــاظ على قيمهـــا و غرس ثقافـــة الجـــودة وجب عليها التـــزام الإدارة العليـــا و إلاّ فلا ينتظـــر نجاح إدارة الجـــودة الشاملـــة، لأنّها هي الوحيدة المكلّفـــة بتهيئـــة منـــاخ العمل من خلال إعـــداد الأفـــراد على

[1] - مريم مالك ، مرجع سابق،ص، 79.

مختلف مستوياتهـــا للقبول و الإقنـــاع بمفـــاهيم و ممارســـات الجـــودة الشاملـــة، و الإهتمـــام بتوفيـــر المـــوارد و التّسهيلات الضروريـــة لتنفيذهـــا.

إنّ مسؤولية الإدارة العليـــا في هذا الخصوص تتبلور حول إثـــارة الأفـــراد للإلتـــزام بمشروع له قيمـــة جـــوهريـــة، و هذا ما يحفّـــز إبـــداعهم و طـــاقتهم على العمل، و لا يمكن بأي حـــال من الأحـــوال إغفـــال أنّ الفـــرد هو الوحيد القـــادر على إيجـــاد معنى لمـــا يقوم به، لذا على الإدارة العليا أن تخلـــق مشروعـــا لـــه معنى داخـــل المؤسسة، و تهيّئ الشّـــروط الضروريـــة و الملائمـــة التي تسمح للمعنى بالظّهـــور بطريقـــة خفيّـــة في قلب الأفـــراد، فمن المهـــم اقتـــراح مشروع له فـــائدة و قيمـــة مضافـــة على المدى الطويـــل، غنيّ في محتـــواه و في نتـــائجه، و يعتبر مشروع إدارة الجـــودة الشاملـــة مصدرا حقيقيا لمشروع ذو معنى من خلال تطويـــر علاقـــة الـــزبون الـــدّاخلي بالـــزبون الخـــارجي، و بالتـــالي يصبح من واجب المسيّريـــن في المـــؤسســـة نشـــر الوعي، تثقيـــف الأفـــراد بجـــوده و حث سحصيه قويـــة لاقتلاع الشعـــور بالخوف من التأنيب و تنميـــة الإحســـاس بالمسؤولية. و في هذا الصدد يقـــول *Turner.D (1994)* "إرضـــاء و التـــزام الأفـــراد ينعكس مباشـــرة على علاقتهم مع الـــزبائن بدلا من التركيز على أنفسهم".

و يمكن تلخيص أهـــم التزامـــات الإدارة العليـــا لإنجـــاح تطبيق إدارة الجـــودة الشاملـــة فيمـــا يلي:

- التكويـــن المستمـــر للأفـــراد.
- تحديـــد المسؤوليـــات و السلطـــات.
- تحقيـــق الأهـــداف الفرديـــة و أهـــداف الفريـــق، تسيير أداء المســـارات و تقييم النتـــائج.
- تسهيـــل مشاركـــة الأفـــراد في تحديـــد الأهـــداف و اتخـــاذ القـــرار.
- الإعتـــراف و المكافـــأة: اللـــذان يعتبـــران من المحـــددات الأســـاسيـــة لتحفيز الـــزبائن الـــدّاخليين بحيـــث كلمـــا استمعـــت الإدارة العليـــا إلى انشغـــالات الأفـــراد و استجـــابت لهـــا، و استشارتهم و كـــافأتهم بعـــدل الجهـــود المبذولـــة كلّما زادت درجة تحفيـــزهم.
- تسهيـــل تبـــادل المعلومـــات.
- القيـــام بمراجعـــات دائمـــة لاحتياجـــات الأفـــراد.

- توفيـــر الشروط المشجَعـــة للإبـــداع و الإبتكـــار.
- ضمان عمل فريـــق فعَـــال.
- المنـــاقشـــة مع الأفـــراد الإقتراحـــات و الآراء.
- استعمـــال معـــايير قيـــاس رضـــا الأفـــراد.

خلاصـــــــــة الفصل

لقد أضحت الجـــودة الشـــاملـــة بإدارتها خيـــارا استراتيجيـــا لكل مـــؤسســـة تضع نصب عينيهـــا الـــزبون من أولى أولوياتها للبقـــاء و النمو، لذلك فهي تركَـــز أســـاســـا على التوجَـــه نحو الـــزبون بالإقتـــراب منه أكثـــر فأكثـــر من أجل تحديـــد حـــاجيـــاته و رغبـــاته و العمل على تلبيتهـــا.

الـــزبون الحـــالي أصبح واعيـــا بضرورة ملاءمة منتجـــات المؤسسة و رغبـــاته، خـــاصة مع تعـــدَد المنتجـــات المعـــروضة و قدرتـــه على التفـــاضل بينها، و هذا ليس بأيَ سعـــر، بل هو يهـــدف إلى اقتنـــاء المنتجـــات التي يرى أنَهـــا تجلب لـــه أكبـــر قـــدر من القيمـــة المحصَلـــة مقـــارنة بالمنـــافسين.

إنَ الوصـــول إلى إرضـــاء الـــزبون يدرَ على المؤسسة عـــدَة فـــوائد فهو يمكّنهـــا من قيـــاس جـــودة منتجاتهـــا و يســـاهم في رفـــع قيمـــة مبيعاتهـــا، كمـــا يلعب دورا هامّـــا في الحفـــاظ على الـــزبائن الأوفيـــاء. و لتحقيق ذلك تستخدم المؤسسة عـــدَة وسائـــل تسهَل لهـــا إرضـــاء زبائنهـــا و الحصـــول على وفـــائهم:

- استخـــدام مختلف الوسائـــل المتـــاحة للإستمـــاع للـــزبون بغيـــة التنبَؤ باحتياجـــاتهم و تجنب كـــل ما يمكـــن أن يؤثـــر على عـــدم رضـــاهم،

- تستخـــدم المؤسســـات الموجَهـــة نـــحو الـــزبون برمجيـــات تسييـــر علاقـــة الـــزبون تمدَهـــا بكل المعلومـــات الضروريـــة عن الـــزبائن في وقتهـــا الحـــالي،

- لخدمـــة مـــا بعد البيع دور هـــام في تمتيـــن علاقـــة الـــزبون بالمؤسسة، فهي مصدر غني بالمعلومـــات اللاَزمـــة لتحقيـــق وفـــاء الـــزبائن،

إنَ عمليـــة التوجَـــه نحـــو الـــزبون تتطلَب تنظيـــم العمـــل عبـــر مســـارات موجَهـــة نحـــو الـــزبائن، داخليـــن كـــانوا أم خـــارجييـــن. و يعتبـــر تقـــارب المســـارات طريقـــة لتصميـــم المؤسسة تسمح لها بأفضل تحكَـــم في جـــودة منتجاتهـــا و إرضـــاء زبـــائنها و تسمح أيضا بـــوصف المؤسسة أو نشـــاط مـــا منهـــا بطريقـــة دقيقـــة لاكتشـــاف نقـــاط الضعف لإدخـــال و متابعـــة عمليـــات

التَحسيـــن، غيـــر أنَ الإنتقـــال من مؤسسة مـــوجَهـــة بالـــوظـــائف إلى مؤسسة موجَهـــة بالمســـارات يتـــمَ بصفـــة تدريجيـــة من أجـــل التحكَـــم في كـــلَ أشكـــال مقـــاومـــة التغييـــر.

إنَ ضمـــان تحقيـــق التوجَـــه نحـــو الـــزبون يفتـــرض توفَـــر مورد هـــام داخـــل المؤسســـة هـــو الوحيد القـــادر على تحقيـــق السَير الحسن للمســـارات و تجـــاوز كلَ العقبـــات التي تعيـــق تجسيـــد الجـــودة الشاملـــة في المؤسسة و المتمثَـــل في المـــورد البشـــري، لذلك فـــإنَ إدارة الجـــودة الشاملـــة تركَـــز على إنشـــاء نظـــام متنـــاسق لتسييـــر المـــوارد البشريـــة من خـــلال تشجيـــع عمـــل الفريـــق، التدريـــب، التمكيـــن و المكـــافـــأة.

كمـــا أنَ مدى نجـــاح تطبيق الجـــودة الشاملـــة بالمؤسسة مـــرهـــون أيضـــا بمـــدى التـــزام الإدارة العليـــا بهـــذا المسعى و قـــدرتهـــا على غـــرس ثقـــافـــة الجـــودة في الأفـــراد و جعـــلهـــا من القيـــم الأســـاسيـــة للمـــؤسســـة. و هـــذا يجعلنـــا نستنتـــج أنَ مبـــادئ الجـــودة الشـــاملـــة تتميَـــز بالتنسيـــق و التَكـــامل فيمـــا بينهـــا.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية بمؤسسة مطاحن الصفنة

تمهيد

نظـــرًا لتوجـــه العديـــد من المؤسســـات الجـــزائريـــة نحـــو الحصـــول على شهـــادة الإيـــزو باعتبـــارهـــا الخطـــوة الأولى للـــوصـــول إلى الـــجودة الشـــاملـــة، ارتـــأينـــا أن يكون إسقـــاط الـــدراسة النظريـــة على مـــؤسســـة تطمح قي المستقبل للحصول على شهـــادة الإيزو 9000 صيغة 2000، لكـــون هذه الصيغة كمـــا سبق و أن رأينـــاه في الفصل الأول تتقـــارب كثيـــرًا في محتـــواهـــا من الـــجودة الشـــاملـــة وإدارتها، لذا انصبت الدراســـة التطبيقيـــة على دراســـة واقع الجودة الشاملة بالمؤسسة للتحقق من الأثر الناتج عن تطبيق الجودة الشاملة من عدم تطبيقها، و على هـــذا الأســـاس تمّ تقسيم هـــذا الفصل إلى ثلاثـــة مباحث:

نستهلّ الأول منه بتقديـــم عـــام لمـــؤسســـة مطاحن الحضنة ,بينمـــا تضمّن ا المبحث الثـــاني تحليلا مفصلا لبيئة مطاحن الحضنة،

لنختم هذا الفصل بعرض واقع الجودة الشاملة بالمؤسسة ، وكيف سيكون تأثير وجوده من عدم وجوده بالمؤسسة على أداء المؤسسة ، حيث إعتمدنا على أسلوب المقابلة للتوصل إلى ما أمكن التوصل إليه من نتائج, و كـــانت سنتي 2011-2012 أساسا إجراء الدراسة من أجل معرفة أداء المؤسسة خلال هتين السنتين.

المبحث الأول : التعريف بميدان التربص[1]

المطلب الأول : نشأة المؤسسة الأم "رياض سطيف"

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق ، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف ، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم : 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 إبتداءا من 2 أفريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدربـــ : 2.525.000.000 دج ، تمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها : (سطيف ، المسيلة ، برج بوعريريج ، بجاية ، بسكرة ، ورقلة) .

كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995 حققت الرياض سطيف أرباحا معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.51 % خلال ثلاث سنوات الأخيرة و التي قدرت بـــ : 21.032.231.000 دج في سنة 1997 مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995 .

كما يمكن الإشارة إلى أنه تم زيادة رأس المال مرتين سنة 1997/1993 وذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية و إدماج الاحتياطات .

يمكننا توضيح

الزيادة في رأس المال خلال ثلاث سنوات كما هو موضح في الجدول رقم:05 :

[1]– من إعداد الباحث بناءا على تصريحات مدير مصلحة الموارد البشرية ومصلحة المحاسبة

مبلغ تحولات رأس المال						
	إصدارات أسهم نقدية		إدماج الاحتياطات		حصص عينية	المبالغ المثالية لرأس المال	أسهم الشركة
	اسمية	علاوة الإصدار					
1995	-	-					8500
1996	-	-	3.150.000.000				8500
1997	-	-				4.000.000.000	4000.000

الجدول رقم:**05**: :**تطور رأس مال مطاحن الحضنة خلال الفترة 1995-1997**

ملاحظة : إن الزيادة في رأس المال في سنة 1997 يطابق إصدار 3.150.000 سهم بقيمة ألف دينار للسهم . إن رأس المال الإجمالي للشركة موزع كالتالي :

1 – مطاحن الصومام / ش م / سيدي عيش : 628.000.000 دج

2 – مطاحن البيبان / ش م / برج بوعريريج : 627.000.000 دج

3 – مطاحن الحضنة / ش م / المسيلة : 479.000.000

4 – مطاحن الهضاب العليا / ش م / سطيف : 265.000.000 دج

5 – مطاحن الواحات / ش م / تقرت : 261.000.000 دج

6 – مطاحن الزيبان / ش م / القنطرة : 235.000.000 دج

7 – مطاحن سيدي عيسى / ش م / : 81.000.000 دج

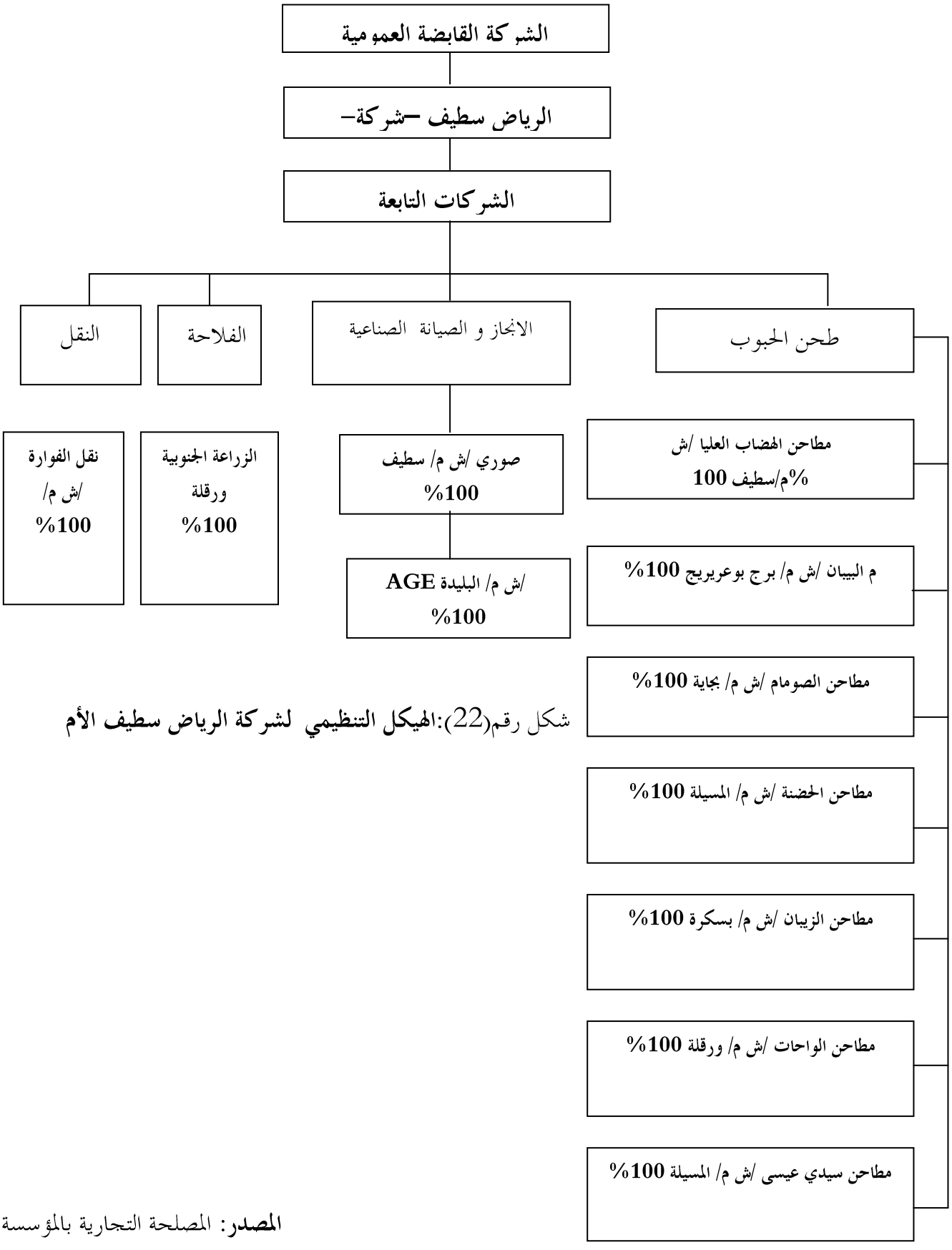
8 – نقل الفوارة / ش م / : 42.000.000 دج

9 – الفلاحة الجنوبية : 4.000.000 دج

10 – صور مي / ش م / سطيف :3.500.000 دج

ملاحظة : يقدر رأس مال رياض سطيف الحالي 5.000.000.000 دج

شكل رقم(22):**الهيكل التنظيمي لشركة الرياض سطيف الأم**



شكل رقم(22):**الهيكل التنظيمي لشركة الرياض سطيف الأم**

المصدر: المصلحة التجارية بالمؤسسة

المطلب الثاني : بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة

الفرع الأول: نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة :

الشركة التابعة مطاحن " الحضنة " بالمسيلة . أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 (مخلص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27) في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 00, 1.449.460.000 دج.

أ – المقر الاجتماعي :

Route de B.B.A M'sila طريق برج بوعريريج

Boite Postale N° : 111 *M'sila* صندوق بريد رقم 111 المسيلة

Téléphone : 035.55.16.86 الهاتف : 035.55.16.86

Télé fax : 035.55.00.60 الفاكس : 035.55.00.60

R.C.N : 98.B.562030 السجل التجاري : 98.B.562030 **3**

ب – الممتلكات :

تمتلك الشركة التابعة مطاحن الحضنة مسمدتين و مطحنة واحدة علماً أن :

- قدرتها الإنتاجية 2000 *Buhler* مطحنة السميد و الدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية قنطار يومياً (1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين)

تكلفة المشروع 220.915.480.55 دج

تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981

ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 بزيادة (500 قنطار صلب 500 قنطار لين)

تكلفة لرفع القدرة الإنتاجية قدرت بـــ : 242.202.253.51 دج

- قدرة إنتاجها 4000 قنطار يومياً و قدرة تكلفة Golfettoمطحنة سميد من انجاز شركة ايطالية المشروع 563.986.101.84 دج و كان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993 .

ج– قدرة الطحن :

القمح الصلب :J / Qx 5.500 *Blé dur*

القمح اللين :J / Qx 1.500 *Blé tendre*

د–القدرة الإنتاجية :

- السميد 3630 قنطار يومياً (سميد ممتاز بنسبة استخراج 66 %)
- الدقيق 1080 قنطار يومياً (دقيق المخابز بنسبة استخراج تقدر بـــ 72 %)

جدول رقم:(**06**) **يبين قدرة تخزين المادة الأولية**

القمح الصلب	*62.500 Qx*	*Blé Dur*
القمح اللين	*62.500 Qx*	*Blé tendre*
المجموع	*125.000 Qx*	*Total*

جدول رقم: (**07**) **يبين قدرة نقل المادة الأولية**

عدد الشحنات	*12 unités*	*Nombre d'unités*
الحمولة الإجمالية	*193 tonnes*	*Charge utile*

المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة , أهدافها وافاقها المستقبلية

الفرع الأول: تحليل الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة

الهيكل التنظيمي للشركة ما هو إلا وسيلة للإعلام يسهل على المستخدمين معرفة تقنيات تقسيم العمل والتركيب السامي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح الوحدة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغييرات وهذا ما جاء فيه:

أ- المديرية العامة

يشرف على تسييرها مدير وحدة له صلاحيات نسبية للمدير مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ولهذا تركز له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .

- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر.

- يقوم المدير العام يوميا بإعلام الرئيس المدير العام للشركة الأم.

وتنقسم إلى عدة أقسام هي:

أ-1- التقييم والاتصال:

وهي تابعة للمديرية العامة المكلفة بتسجيل البريد الصادر والوارد طبع المراسلات الصادرة عن طريق المديرية العامة.

أ-2- الوقاية والأمن:

ومهمتها حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من كل الأخطار.

أ-3- الاستشارة القانونية:

حيث يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو محامي لدى الشركة وهو المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت بين الشركة وموردیها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

أ-4- ضمان النوعية:

فإنها تولي جانبا كبيرا من الاهتمام بهذا الجانب*ISO* نظرا لسعي المؤسسة للحصول على درجات وذلك بالتنسيق مع خبراء أجانب فهي تهتم بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة دوليا سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية والتغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

أ-5- المراجعة:

يعمل لصالح الشركة ويتمثل في مراقبة داخلية بين لكل المصالح والمديريات وكذلك يعمل على التوجيه بالإضافة إلى إعطاء تقارير للرئيس المدير العام حول أعماله.

أ-6- نوعية المنتجات والمواد الأولية:

هذه المصلحة تهتم بمراقبة النوعية وذلك بالرسالة المخبرية للمواد الأولية ومدى صلاحيتها وجودتها ومطابقتها للمعايير كل هذا قبل عملية الطحن أما بعد عملية الطحن فهي تهتم بالمنتوج ذاته ومدى جودته.

ب- مديرية الاستغلال

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال وتنقسم الدوائر إلى أربعة مصالح وهي:

ب-1- مصلحة التموين:

وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بالعملية وتنقسم إلى فرعين هما:

ب-1-2- **فرع التغيير وشراء الحبوب:** ومهمته شراء الحبوب وتغيير النوعية.

ب-1-3- **فرع المشتريات:** وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

ب- 2- مصلحة الصيانة:

ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطل بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24سا/24سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

ب-2-1- **فرع الالكتروميكانيك:** ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات.

ب-2-2- **فرع الميكانيك العام:** وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

ب-3- مصلحة الإنتاج:

مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علميا.

ب-4- مصلحة تسيير المخزونات:

تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتوجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعملية الجرد الشهرية والسنوية وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في:

ب-3-1-1- فرع الاستقبال وتخزين الحبوب.

ب-3-1-2-فرع تسيير مخزونات الأكياس.

ب-3-1-3-فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

ج- مديرية الإدارة المالية

ومهمتها خاصة بشؤون الإدارة والعمليات المالية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

ج-1-مصلحة المحاسبة والمالية:

وهي العقل المحرك لكل المصالح إذ بواسطة المعلومات المنصبة من الأقسام الاخرى تستطيع حساب التكاليف والإيرادات وكذا عمليات الجرد.

ج-2-مصلحة الموارد البشرية:

وهي مصلحة تقوم بإعطاء المعلومات الكاملة لمديرية الإدارة والمالية فيما يخص الجوانب الميدانية للمستخدمين .

وهي قسم تابع لدائرة الإدارة والمالية بالمؤسسة حيث تلعب دورها في تسيير المستخدم على مستوى المؤسسة ومن مهامها:

- تنظيم المسابقات واستكمال كل الإجراءات (استلام الطلبات، استلام الطعون ...إلخ)

-إعداد مخطط لتسيير الموارد البشرية.

- إعداد قوائم المداولة.

- إعداد قوائم الاستفادة من علاوة المردودية الفردية.

- إعداد وتنظيم الامتحانات المهنية.

- إعداد التربصات التطبيقية.

- متابعة المسار المهني للعمال المؤقتين والمتعاقدين والعاملين بالساعة.

- الإشراف على عملية توزيع مهام العمال وتحويلهم.

- متابعة استمارات الحضور اليومي والشهري لمختلف العمال.

- مسك ومتابعة السجلات (سجل قيد طلبات التوظيف، سجل العطلات السنوية ...إلخ)

- متابعة المسار المهني للعمال المرسمين (ملف أجور العمال ...إلخ).

- مسك وإعداد جدول التعويض عن الساعات الإضافية المؤدات من طرف بعض العمال خارج الأوقات الرسمية للعمل عند الضرورة.

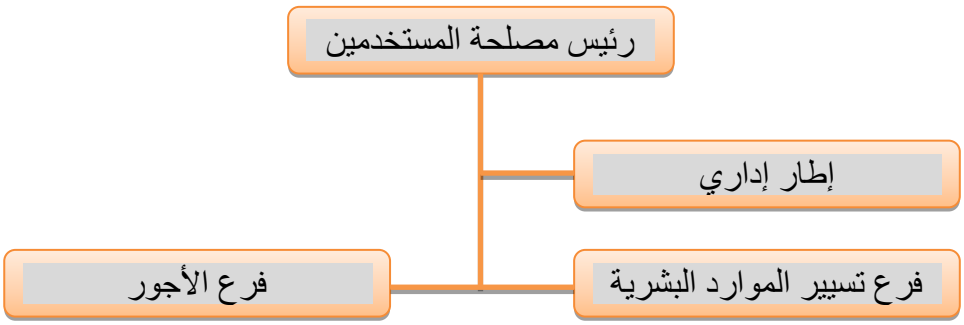
- فرض عقوبات على العمال (تأديبية ، توبيخية ...إلخ).

- إحالة العمال المرسمين والمؤقتين والعاملين بالساعة على التقاعد.

- إعداد ملفات الضمان الاجتماعي، منحة التمدرس والمنح العائلية، منحة الوفاة.

- تسليم شهادات العمل للعمال.

والشكل رقم**23** :**الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين**



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

إن معرفة الهيكل العام للمصلحة المدروسة حتما يؤدي بنا إلى التساؤل عن الأجزاء المكونة لها والتي تتمثل في مناصب العمل التي تسهر على تسيير هذه الأعمال داخل المصلحة حيث يتم التعرف على دور ورتبة كل منصب من مناصب مصلحة المستخدمين وهي كالآتي:

جدول رقم 08: **مناصب مصلحة الموارد البشرية**

رقم المنصب	اسم المنصب	الرمز	الدور	الرتبة
01	رئيس المصلحة	*CH.SER*	التوجيه والمراقبة	16
02	إطار إداري	*CAD.ADM*	ملاحظة العمال وتوجيههم	13
03	فرع تسيير الموارد البشرية	*SEC.GRH*	الإشراف على الأمانة	10
04	فرع الأجور	*SEC.PAIE*	تحضير كشف الراتب	09

المصدر:مصلحة الموارد البشرية

ج–3 – مديرية التسويق : وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

الفرع الثاني : أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

تنشط مؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف و آفاق مستقبلية أهمها :

- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.

- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.

- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.

- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.

- سد حاجات المستهلك من مادتي السميد والفرينة.

- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.

- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.

- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.

- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.

-محاولة القضاء على المشاكل الزائدة داخل المؤسسة مثل: مشاكل الإنتاج التوزيع والاتصال.

- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجه

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.

المبحث الثاني::تحليل محيط المؤسسة

قصد إعطاء صورة واضحة على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة لا سيما حول الظروف المحيطة بها لابد من تحليل محيطها التنافسي بما يشمله من كافة المتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول:تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة

سننتطرق الى تحليل المحيط الداخلي لمؤسسة الحضنة من خلال تبيان أهم نقاط القوة والضعف على مستوى وظائفها المختلفة فيما يلي:

الفرع الأول: الوظيفة التسويقية[1]

تتمثل أهم نقاط القوة على مستوى هذه الوظيفة في النقاط التالية:

1- حصة سوقية معتبرة لا سيما في مجال انتاج منتوج السميد الكامل (العولة)وأنواعه.

2- سهولة تصريف منتوجاتها بتواجده على مستوى كافة التراب الوطني تقريبا.

3- تحاول تقديم منتوج خال من العيوب مما ضمن لها ولاء ووفاء الزبون.

ورغم نقاط القوة التي تبرز في الوظيفة التسويقية بالمؤسسة ، غير أن نقطة الضعف الأساسية في الوظيفة تكمن في عدم قدرتها على التعامل مع التقليد والتشابه في الطابع الجمالي لمنتوجاتها مع منتوجات المنافسين الاخرين في الاسواق.

الفرع الثاني: الوظيفة الانتاجية:

نقاط القوة:

- تقوم ببناء جميع وسائل الانتاج الضرورية لعمالها وتركيبها وتهيأتها كما تساهم في تكوين المستديمين وتحسين مستواهم.

- تنجز بصفة مباشرة أو غير مباشرة جميع الدراسات التقنية والتكنولوجية والمالية الت تتعلق بموضوع نشاطها.

[1]-إعداد الباحث بناء على لقاء مع مدير التسويق بالمؤسسة

نقاط الضعف:

- نقص الحداثة للآلات والمعدات المستعملة في الإنتاج وذلك أن الات الانتاج تعود الى سنة 1982 السنة التي بدأت فيه أشغال المؤسسة.

- نوعية المادة الاولية:ويظهر ذلك من خلال ان بعض الموردين يوردون الموسسة بمادة القمح الرديئة وذلك ماتفرضه الدولو لانها مؤسسة عمومية.

- العتاد:المؤسسة عند عملية التصفية للقمح من العيوب والشوائب تواجه صعوبة في العتاد المستعمل في تلك العملية لانه تاكل وتقادم بما يقارب 90بالمئة.

الفرع الثالث:وظيـــــفة المـــوارد البشرية

نقاط القوة:

- إعطاء المعلومات الكاملة لمديرية الإدارة والمالية فيما يخص الجوانب الميدانية للمستخدمين.

- تعمل على تكوين العمال وتدريبهم.

- تحديد مهام كل الموظفين وتحدد لهم مايسمح لهم به القانون الداخلي للمؤسسة.

- تكمن التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .

- استطاعت وظيفة الموارد البشرية أن تتحزل من وظيفة مصلحة المستخدمين الى وظيفة ادارة الموارد البشرية بمعناها الحقيقي.

أما نقطة الضعف فتتمثل في نقص في التكوين للعمال خاصة منهم العمال العاديون المؤسسة ,والجدول رقم:09 يوضح ذلك:

التكوين في مؤسسة مطاحن الحضنة

	الاجمالي		
	عدد المشاركين	عدد الاعمال	التكلفة
ملتقيات	40	18	1324026
بعثات	9	0	472450
اجمالي الفرع	49	18	1796476

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تصريحات مدير الموارد البشرية.

الجدول رقم : **10** **المبالغ المخصصة للتكوين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.**

السنة	المبلغ الاجمالي المخصص للتكوين	المبلغ المنفق من المبلغ الاجمالي للتكوين
2010	**4820.722.5**	**482072.25**
2011	**75112739**	**751127.39**
2012	**118849494**	**1188494.94**

المصدر:مصلحة الموارد البشرية

حيث نلاحظ من خلال المعطيات الاحصائية ان المؤسسة تخصص مبالغ مالية كبيرة لتكوين عمالها بمجرد النظر الى واقع التكوين بالمؤسسة نجد كمثال:

- كونت مؤسسة مطاحن الحضنة 07 موظفين اداريين في سنة 2011 موزعين على النحو التالي:

الجدول رقم:**11.مجلات التكوين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.**

المجال التكويني	عدد الافراد المكونيين لسنة2011
محاسبة	**04**
إدارة أعمال	**03**

المصدر:مصلحة الموارد البشرتي

كما كونت بسنة 2012 مايساوي49 موظف في مختلف الميادين على شكل بعثات وملتقيات ذلك في الجدول رقم :12

عدد المشاركين في التكوين في مطاحن الحضنة

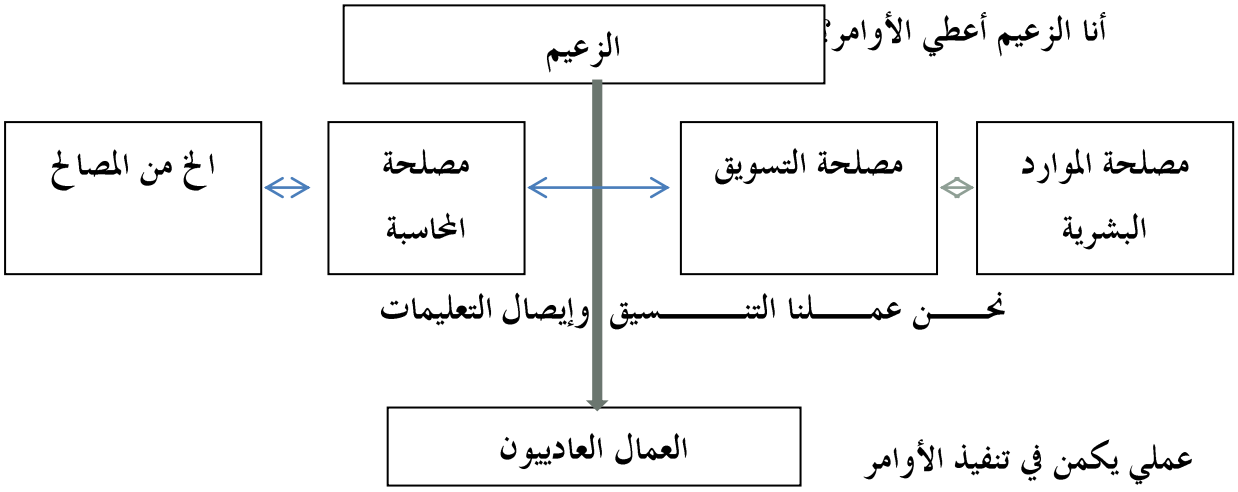
	عدد المشاركين
ملتقيات	40
بعثات	9
اجمالي الفرع	49

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تصريحات مدير الموارد البشرية.

وبالرغم من هذه التكوينات تبقى مصلحة الموارد البشرية تعاني من مشكل في التعامل مع العمال خاصة داحل محطات الانتاج التي نتج عنها العديد من الحوادث الغير متوقعة.التي وصلت في السنتين الاخيرتين 2011-2012 الى نسبة محصورة بين 1.5% و1.65%

- نقص المشاركة في اتخاذ القرار من طرف العمال العاديين بالمؤسسة وهو مايمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم:24 قوة القرارات العليا وعدم إشراك العامليين العاديين فيها



المصدر :من إعداد الطالب بناءا على تصريحات أدلى بها مجموعة من الموظفين والعمال.

المطلب الثاني:تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة محل الدراسة

يتكون المحيط الخارجي من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة والتي يصعب التحكم فيها كليا:

الفرع الأول :المحيط الاقتصادي والقانوني

- المؤسسة كغيرها من المؤسسات الوطنية الأخرى دائما تحصل على امتيازات.كما تفرض عليها الدولة الضرائب في حالة عدم تحقيقها لـــــــ1 بالمئة في تكوين عمالها كنسبة من التكلفة الاجرية الكلية.
- خسارتها لبعض الاسواق المهمة بسبب ظهور منافسين جدد.
- تفرض عليها الدولة تحيد الاسعار بمعنى ان الاسعار مقننة من طرف الدولة الا فيما يخص منتوج النخالة الذي تتصرف المؤسسة في تحديد سعره.

الفرع الثاني:المحيط الاجتماعي والثقافي

- ان الحملات التي تقوم بها المؤسسة لا سيما منها حظورها الدائم والمستمر لترويج منتجاتها على مستوى الاذاعة المحلية بالمسيلة.
- اظافة الى ذلك تلك الملصقات على مستوى الحافلات العمومية

كل هذا جعل من المؤسسة قادرة على ترسيخ ثقافة الشراء للمنتج المحلي عند الزبون سواء من ناحية الجودة وحتى سعر المنتوج التنافسي الذي يتناسب مع جل المداخيل للعمال الجزائرية ،حيث أن الاسعار تحددها الدولة بصفة قانونية.

الفرع الثالث: العوامل التكنولوجية

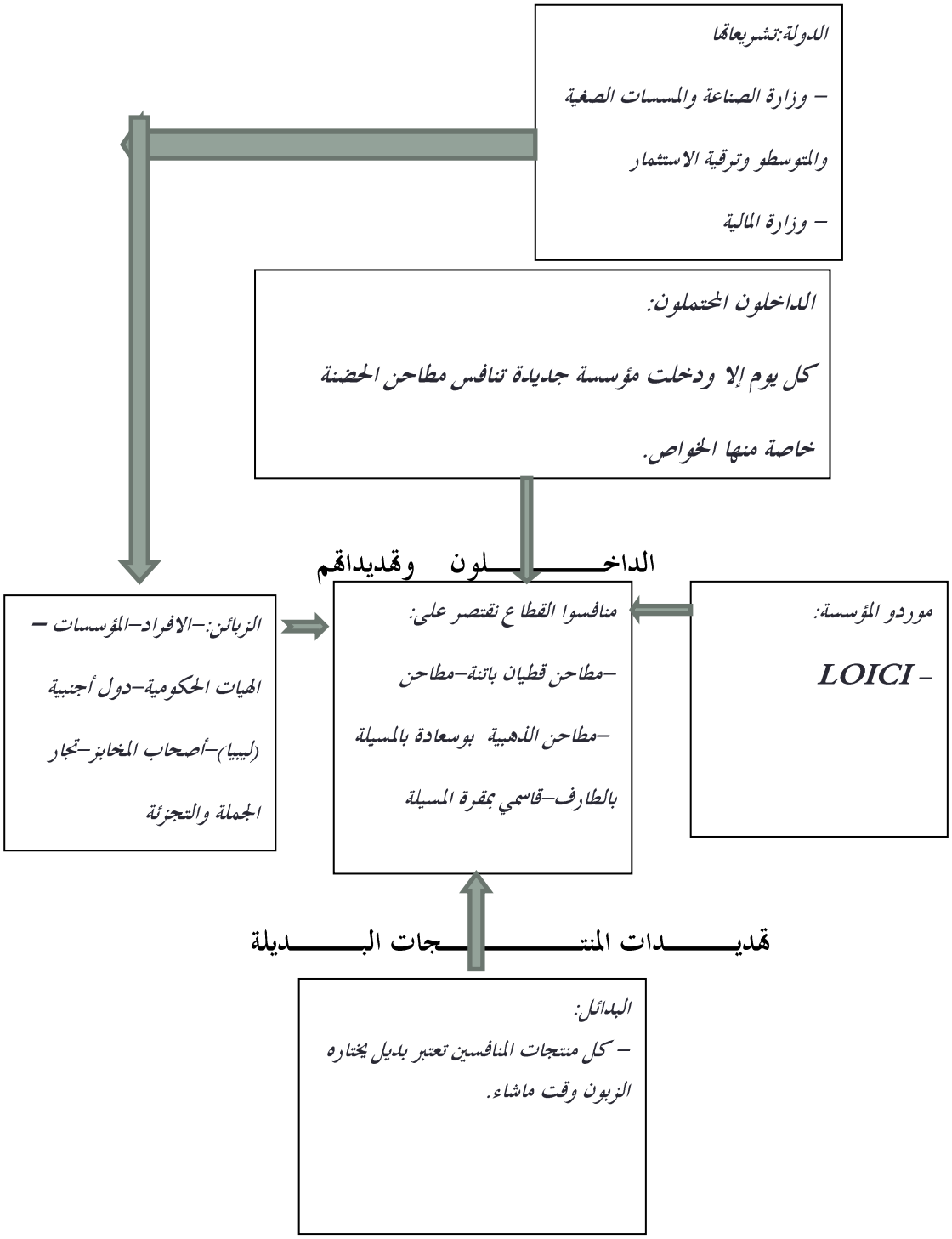
تكمن نقطة قوة المؤسسة في مجال التكنولوجيا في نقطة أساسية وهي تطور المعدات والالات المخبرية المستعملة في قياس جودة منتوجات المؤسسة خاصة منها الات قياس الحموضة والليونة والرطوبة,

غير ان من بين نقاط ضعف المؤسسة تكنولوجيا يكمن في كون معدات وألاتها ا المستعملة في العملية الإنتاجية تلاشت و تأكلت بفعل التقادم .

المطلب الثالث:تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة

لقد وجدت مطاحن الحضنة نفسها في محيط تنافسي يتميز في حدة المنافسة بين عدة مؤسسات منتجة لمنتوجات السميد ومشتقاته بالخصوص المؤسسات الخاصة التي تحاول تدنية الاسعار والتلاعب بمكونات المنتوج من أجل تخفيض تكاليفها بشدة،لأجل ماذا ؟ لأجل كسب الزبون،ومحاولة خداعه ,ولذلك فمؤسسة مطاحن الحضنة تواجه العديد من التهديدات أمكننا التطرق إليها وفق مايسمى بالنموذج الديناميكي لـــــــــ:بورتر المثل في الشكل الموالي:

شكل رقم:25 **القوى الخمس لبورتر في مؤسسة مطاحن الحضنة**



المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على شكل باريتو للقوى الخمس في الجانب النظري.

الفرع الأول: المنافسين المباشرون

تواجه المؤسسة منافسة حادة في مجال إنتاج السميد ومشتقاته لكن بالرغم من ذلك وبفضل التنوع في منتجاتها وتقديمها المنتج للزبون بأسعار منخفضة ومحددة من طرف الدولة حيث أن سعر مادة السميد مهما كان نوعها سعرها الأقصى لا يتعدى1000دج.وذات جودة عالية،مماجعل منها تحقق نجاحا من دخولها الى السوق،إظافة الى حقن محفظة أنشطتها بمجالات جد جذابة وأخذ الريادة فيها مثل(شراءها لمنتجات العجائن كالسباقيطي والمعكرونةو.....وإعادة بيعها).

وكذا تبنيها لمنتوج جديد متمثل في منتوج العولة،وأهم المؤسسات المنافسة لمؤسسة مطاحن الحضنة لانتاج السميد ومشتقاته على المستوى المحلي والوطني يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم13 :.**المؤسسات المنافسة لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.**

المؤسسة	العلامة المسجلة	مقر النشاط
مطاحن قطيان	مطاحن قطيان	باتنة
مطحنة الشرق	مطحنة الشرق	الطارف
مطحنة قاسمي	مطحنة قاسمي	مقرة(المسيلة)
مطاحن ذهبية	ذهبية	الطارف
مطاحن براح	مطاحن براح	المسيلة

المصدر:من إعداد الطالب بناءا على تصريحات المصلحة التجارية.

الفرع الثاني: قدرة المؤسسة التفاوضية مع الموردين

مؤسسة مطاحن الحضنة كونها مؤسسة عمومية خاضعة للدولة تتعامل مع مورد أساسي وهو لويسي *LOICI*.

والجدول التلي يوضح ذلك:

جدول رقم14:**موردي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة**

المؤسسة	المكان
LOICI	المسيلة

المصدر :المصلحة التجارية.

الفرع الثالث:القدرة التفاوضية مع الزبائن

اليوم وفي ظل تنوع حافظة أنشطة المؤسسة،جعل منها قادرة على التعامل مع زبائن مختلفي الأحجام،ومن كل مكان،اذ تتعامل مع مؤسسات وطنية خاصة وعامة والتي من بينها:

- المخابز العمومية. - القامات الجامعية.
- بعض الادارات العمومية.
- تجار الجملة وتجار التجزئة المتواجدين عبر مختلف مناطق التراب الوطني
- الافراد.

ومن خارج الوطن تتعامل مؤسسة مطاحن الحضنة مع مجموعة من الدول العربية كـــــــــ:ليبيا وتونس, وبالرغم من ذلك التعدد والتنوع في زبائن مؤسسة مطاحن الحضنة لا يجعل منها في منأى من تهديداتهم مستقبلا في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها القطاع وماتطرحه المؤسسات المنافسة،خاصة في طرق البيع وعمليات التسديد.

الفرع الرابع: المنتجات البديلة

كل منتجات المنافسين تعتبر منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة محل الدراسة, ويمكن أن يستبدلها الزبون في أي وقت ,غير أنه في الوقت الحالي سيتحمل تكلفة إظافية وهو فارق السعر, لكنها لا تؤثر و لا تجعل من المؤسسة في خطر في الوقت الحالي لكسبها لميزة سعرية جد تنافسية.

الفرع الخامس: الداخلون المحتملون

في الوقت الحالي يوجد كل يوم داخلون جدد محتملون أين وصلت حصتنا السوقية اليوم مايقارب 2%وطنيا وحوالي 20%محليا بالولاية.وهذا يدل على أن مؤسستنا في حالة منافسة قوية ويجب عليها ان تستعد لذلك خاصة في ظل المحاولات الجزائرية الدخول الى المنظمة العالمية للتجارة رغم عدم توفير أبسط

الامكانيات (1) ولكن بالرغم من تلك التشريعات من الدولة فالخواص يدخلون وينافسون في هذا القطاع الحساس

المبحث الثالث:الجودة الشاملة ودورها في دعم أداء مؤسسة الحضنة.

بهدف معرفة واقع الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الحضنة لابد من التطرق الى تبيان مدى انتهاج مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول:واقع إستراتجية الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الحضنة.

الفرع الأول:تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الحضنة.

أ- التركيز على الزبون في مؤسسة مطاحن الحضنة:

ان ماتسعى اليه ادارة الجودة الشاملة بمؤسسة الضنة مسعى اساسي تسعى اليه معظم المؤسسات الوطنية الخاصة منها والعامة،الا وهو مسعى استطاعت تحقيقه والوصول اليه ولو بنسبة جزئية وهو وضع الزبون الخارجي في أول برامجها ومحاولة منها ارضائه ،ويظهر ذلك من خلال النقاط التالية:

- الهدف الاساسي للمؤسسة الوصول الى درجة عالية تسمى رضا الزبون وتلبية احتياجاته، ووضعه في المرتبة الاولى لأي عملية جديدة وهذا تماشيا مع السياسة التجارية.[1]وكذا البحث عن إرضائه وهذا يعني ان المؤسسة تطبق المقولة القائلة الزبون ملك .

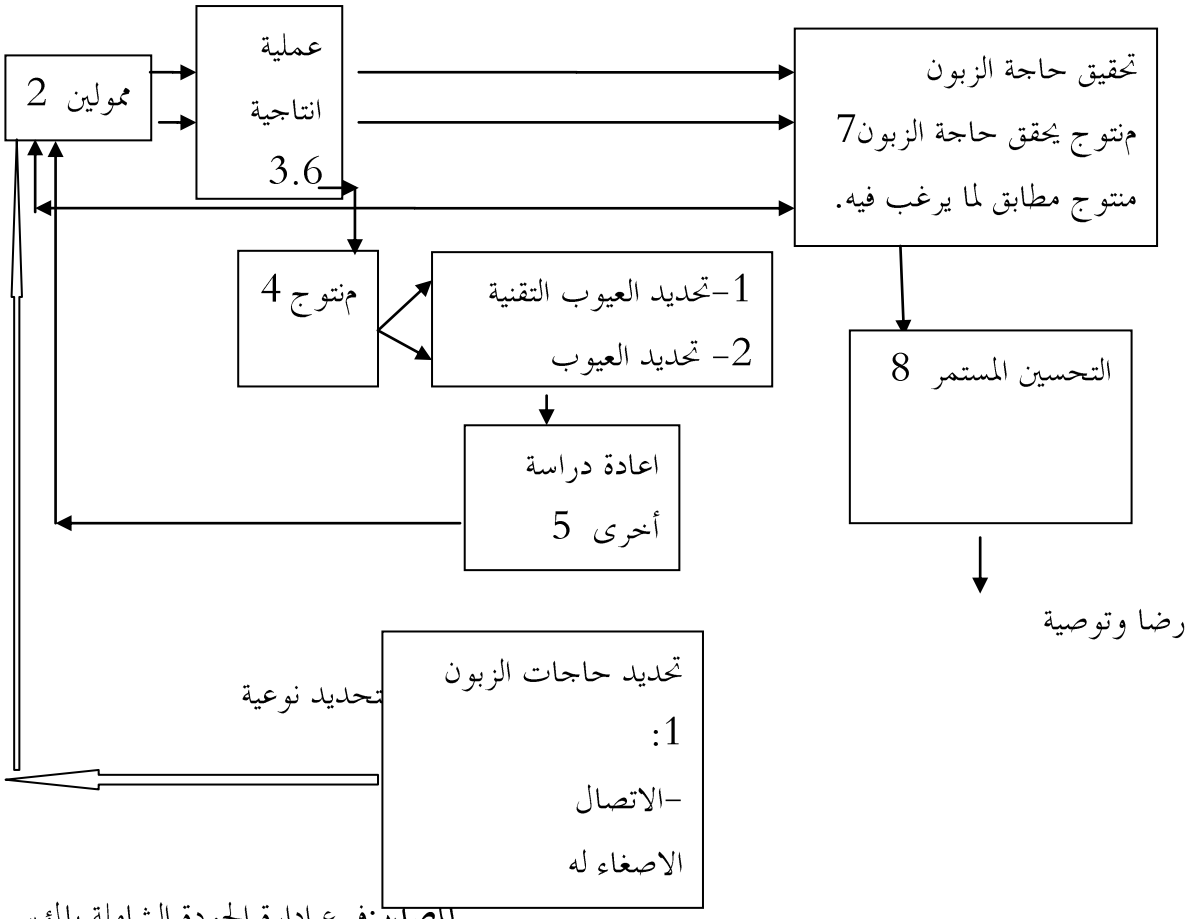
فمؤسسة الحضنة بإمتلاكها لفرع خاص بادارة النوعية فرض عليها مجموعة من النقاط والتي من بينها :

- أن تصمم منتوجاتها ومساراتها على فكرة ارضاء الزبون
- الاتجاه نحو الزبون بتزويده بمنتجات وخدمات تستجيب لحاجياته،وتفوق حاجياته.

ومثال ذلك :أن هناك زبائن يتصلون بالمؤسسة من اجل انتاج طلبيات قد تصل في بعض الاحيان الى طلب منتجات لاتوجد بالمؤسسة بل موجودة في الفروع الاخرى .خاصة من الشركة الام الرياض سطيف،وحتى تحقق المؤسسة مستوى مرتفع من رضا الزبائن يفرض عليها المرور بعدة عمليات والتي يمكن اظهارها في الشكل رقم26:

[1]- تصريحات مدير المصلحة التجارية

شكل رقم 26 :.**عمليات تتطلبها تلبية حاجة الزبون بمؤسسة مطاحن الحضنة**



المصدر:فرع ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

فتركيز المؤسسة على الزبون يظهر عند بوابة المؤسسة ،فأول مايأخذ نظرك بمجرد دخولك المؤسسة تلك البطاقات التي تنظر الزبون ليأتي ويزور مؤسستها فهي مؤسسة تسمح بدخول الزبون ،وتتبعه لما يجري داخل المؤسسة.

دائما المؤسسة تجعل الزبون من أولى الاولويات وذلك من خلال :

- أنها لا تتركه ينتظر فترة طويلة أثناء عملية إعداد الفواتير والتسجيلات المحاسبية المطلوبة.
- تمنحه حق النقاش والتحاور وحقه في منح وجهة نظره بالمؤسسة وعمالها ،أو أي جانب من الجوانب الاخرى على شرط ان لايتعدى الحدود القانونية .
- حقه في رفض المنتج عندما يرى فيه عيب معين بشرط التعيين والتحديد.

فمؤسسة الحضنة تعمل بعنصر مهم وهو أخذ أراء الزبون وتسجيلها على الورق ،ومن بعد ذلك محاولة أن تدرس هذه الأراء من طرف المصلحة التجارية بمساهمة من مصلحة التسويق بالمؤسسة,

ولكن بالرغم ماتفعله هذه المؤسسة من إجراءات لتحاول الحفظ على زبائنها الى أن تعاني من عدة مشاكل مطروحة من طرف الزبائن والتي من بينها:

- مشكلة نوعية الخيط الذي كثيرا مايطرح كإشكال من طرف زبائن المؤسسة،,وذلك أن المؤسسة تعاني من ممولي مادة الخيط بصفتها مؤسسة عمومية تتماشى مع مايقدم لها وحسب.
- معاملة لا يمكن القول عنها أنها وصلت الى مستوى معين في التعامل بالانترنيت بالبريد وغيرها من التكنولوجيات الحديثة,
- عندما ترغب المؤسسة في تغيير منتوج ما أو وزنه فالمؤسسة بمجرد رغبتها في تغيير شكل المنتوج أو لون غلافه أو وزنه تتصل بالزبون لتأخذ وجهة نظره في ذلك .

لكن بالرغم ماسطرته المؤسسة وما تسطره لحماية زبائنها الداخليين والخارجيين ،ورغم كل الجهود المبذولة الا أن هناك تذبذب في عدد زبائنها للسنوات الثلاثة الاخيرة والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم15: **عدد عملاء المؤسسة خلال الفترة(2011-2012)**

السنة	عدد الزبائن
2010	80
2011	89
2012	62

المصدر:مصلحة المحاسبة

ويمكن إرجاع فارق العدد في زبائن المؤسسة بين 2010و2011 الى عدة أسباب منها:

- رغبتهم في التعامل مع منتجات المؤسسة.
- تناسب أسعار منتوجات المؤسسة مع مايحتاجون اليه.

أما النزول الذي عرفته المؤسسة فيما يخص عدد زبائنها بين سنتي 2011و 2012 فيمكن أن يعود الى :

- تغير نظام التسيير في المؤسسة بسبب تغير مدراء الادارة العليا.

- بعض التصرفات اللااخلاقية من طرف بعض العمال سواءا الاداريون او العاديون جعل من الزبون ينظرالى المؤسسة ككل بأنها ليست جيدة وتركها وهنا خسرت المؤسسة إحدى دعائمها فالمؤسسة لا يمكن أن تستمر بدون زبائن ,فزبون وراء زبون تجد المؤسسة وإدارتها أنها لاتمتلك ولا زبون واحد.
- بسبب الوفاة.
- تعامل بعض الزبائن عن طريق أصدقاء.
- عدم تلبية طلبيات الزبائن من طرف المؤسسة في الوقت المتفق عليه.
- عدم الرغبة في التعامل مع منتوجات المؤسسة.
- فتح وحدات انتاج السميد خاصة محليا مما جعلهم يتوجهون اليها تاركيين مطاحن الحضنة.
- وجود بدائل أخرى لمنتوجات مؤسسة مطاحن الحضنة .

ففقدان هذه المجموعة من الزبائن جعل منها تبادر الى محاولة إسترجاع زبائنها بالاتصال بهم ومراسلتهم . ولكن بالرغم من خسارتها لمجموعة من الزبائن إلا أنها تسعى في المستقبل القريب أواخر سنة 2014 ,أن تجعل من عدد زبائنها محليا فقط يصل إلى حوالي 100 زبون .[1]

وما امكن الوصول اليه كنتيجة فيما يخص مؤسسة الحضنة وتركيزها على الزبون أن المؤسسة تهتم بالزبون وتوليه إهتماما لكن في حدود ماتستطيع فهي مؤسسة حكومية تحكمها القوانين والتشريعات المحددة لمعظم سياساتها ،فهي تركز على الزبون لكن لا يمكن الحكم عنه أنه تركيز تام 100%.بل تركيز بسيط لا غير ذلك.

ب- التغيير في رؤية المؤسسة بمطاحن الحضنة

الادارة العليا ملتزمة بتطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة وولكن عن طريق مفهوم ورقي(بمعنى كتابيا ليس إلا),ويظهر ذلك من خلا ل أنها:

ب-1 – أثناء إحتكاكنا بمجموعة من العمال داخل المؤسسة سواء منهم الاطارات أو العمال العاديون، وجدنا أنه ليس هناك وعي تام لمفهوم الجودة بالمؤسسة،وليس الجودة الشاملة في حد ذاتها,إلا من طرف بعض الاطارات المتخصصة في ذلك. حيث أن البعض منهم يرى أن الجودة الشاملة هي أن يكون المنتج قابل للاستهلاك أو صالح لا غير ذلك.

[1] – تصريحات لمير مصلحة التسويق بالمؤسسة.

وكل هذا النقص في الفهم والادراك يرجح ان كذلك الادارةالعليا لاتدرك معنى التغيير في واقعها المستقبلي,بفتح المجال للكل للمشاركة والاطلاع على كل ماهو جديد،فعدم إدراك الزبون الداخلي لمفهوم الجودة والجودة الشاملة يعني نقص التكوين خاصة في جانب اللقاءات والندوات التحسيسية.

ج- الانفتاح في عملية الإتصال بمؤسسة مطاحن الحضنة

إن تطبيق الجودة الشاملة في أي مؤسسة يتطلب أن يكون نظام الإتصال إتصالا تنظيميا بمعنى:

ج-1- من أعلى إلى أسفل :بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات .

ج-2- من أسفل إلى أعلى: لنقل الإستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين الى الادارة.

ج-3- إتصالا أفقيا :للتنسيق وتبادل المعلومات والاراء ووجهات النظر في المسائل والموضوعات المشتركة.

لكن بالرغم من وضوح وجهة النظر هذه بالنسبة للمؤسسات الراغبة في البقاء والاستمرارية ,إلا أن مؤسسة مطاحن الحضنة ،فمطاحن الحنة تتبع نظام الاتصال من أعلى إلى أسفل حيث لا تراعي مايأتي من زبائنها الداخليون بالمؤسسة,فهذا النظام يحط من سمعة المؤسسة مقارنة ببعض المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع،وذلك أن الكدير يعطي الاوامر ,والعامل الذي في الأسفل ينفذ دون أية رأي أو تدخل ,وهذا ماجعل المؤسسة لا تعمل بمفهوم المشاركة في إتخاذ القرارات أو حل المشاكل .

فالمؤسسة لايوجد بها فرع او قسم خاص بنقل الاستفسارات والمشاكل من أسفل إلى أعلى،حيث أن جل مايطالب به العاملين يكون شفهيا لا غير ذلك .

فالعامل البسيط لا يحق له أن يبدي رأيه فيما يخص سير المؤسسة أو عملية من عمليات الانتاج ،ولا حتى أن يأتي بالجديد في مجال البحث والتطوير.

د-الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في المؤسسة محل الدراسة

المؤسسة بهدف قياس جودة المنتجات أثناء العملية الإنتاجية تستخدم مجموعة من المعايير المقبولة والمحددة من طرف الدولة قانونا وهذه المعايير يمك إعتبارها أساس إنطلاق أي عملية إنتاجية،فمجرد دخول المادة الأولية وقبل تفريغها في أماكن التخزين يأتي دور المخبر العلمي لقياس الجودة بهدف حماية المؤسسة من الوقوع في الأخطاء وقبل وقوعها في العملية الإنتاجية ,فالمؤسسة مجهزة بمخبر ذا معدات والات جد متطورة تستعمل لقياس جودة المنتوج,وكل هذه المعدات تعمل على مجموعة من المعايير تحدد مدى قبول المادة الأولية للدخول لعملية الطحن،ومعايير أخرى تستعمل لقياس جودة المنتج بعد إنتهاء العملية الإنتاجيةككل. ويمكن تفصيل هذه المعايير على النحو التالي:

د-1- معايير قبل المرور لعملية الطحن ومن بينها:

د -1-1-نسبة إنكسار حبة القمح

د -1-2-نسبة تضرر القمح

د -1-3-نسبة الغبار بالقمح

د -1-4-نسبة الحبة السوداء بمادة القمح

د -1-5-نسبة الحموضة

د -1-6-نسبة الرطوبة

د -1-7-نسبة الإصفرار

كل هذا قبل عملية الطحن، لكن بعد إنتهاء العملية الإنتاجية يتدخل المخبر لتكرير عمله لكن بمعايير محدة تقنيا سنوضحها في الجدول رقم16:

جدول رقم **16**:**معايير مراقبة المنتوج التام الصنع في المرحلة الأخيرة**

المنتوج التام الصنع	تسمية التحليل	المعايير المحددة
-السميد الكامل	- نسبة الحموضة.	-0.065**0%** ح أ
	- نسبة الرطوبة.	-14.50% ح أ
	- نسبة الإصفرار.	-2.10% ح أ
-سميد موجه لانتاج العجائن	- نسبة الحموضة.	**-0.05%** ح أ
	- نسبة الرطوبة.	-14.50% ح أ
طبقا للقرار رقم 402-الصادر في 25-12-2007-السميد العادي من القمح الصلب	- نسبة الحموضة.	**-0.085%** ح أ
	- نسبة الرطوبة.	**-14.50%** ح أ
سميد ممتاز	- نسبة الحموضة.	**-0.065%** ح أ
	- نسبة الرطوبة.	-14.50% ح أ
	- نسبة الإصفرار.	-01% ح أ

المصدر:من إعداد الباحث بناء على لقاء مع مسؤولة المخبر .

ملاحظة: ح أ تعني حد الأقصى

وبهذا يكون عمل المخبر في المؤسسة عملا جبارا من كونه يحمي المؤسسة من الزبون من جهة ،ومن الأخطاء التي يمكن أن تنتج عن منتوج ليس بجيد أو غير مطابق لهذه المعايير،خاصة عندما تتدخل المصالح التجارية على مستوى المستهلكين وتجد منتوجات المؤسسة غير قابلة للحفظ أو تالفة بسبب عدم الرطوبة والحموضة المحددة قانونا.

فقياس جودة المنتجات قبل وبعد العملية الإنتاجية جنب المؤسسة العديد من الأخطاء الغير متوقعة.

ه-التحـــــكم في المســـــــارات بمؤسسة مطاحن الحضنة :

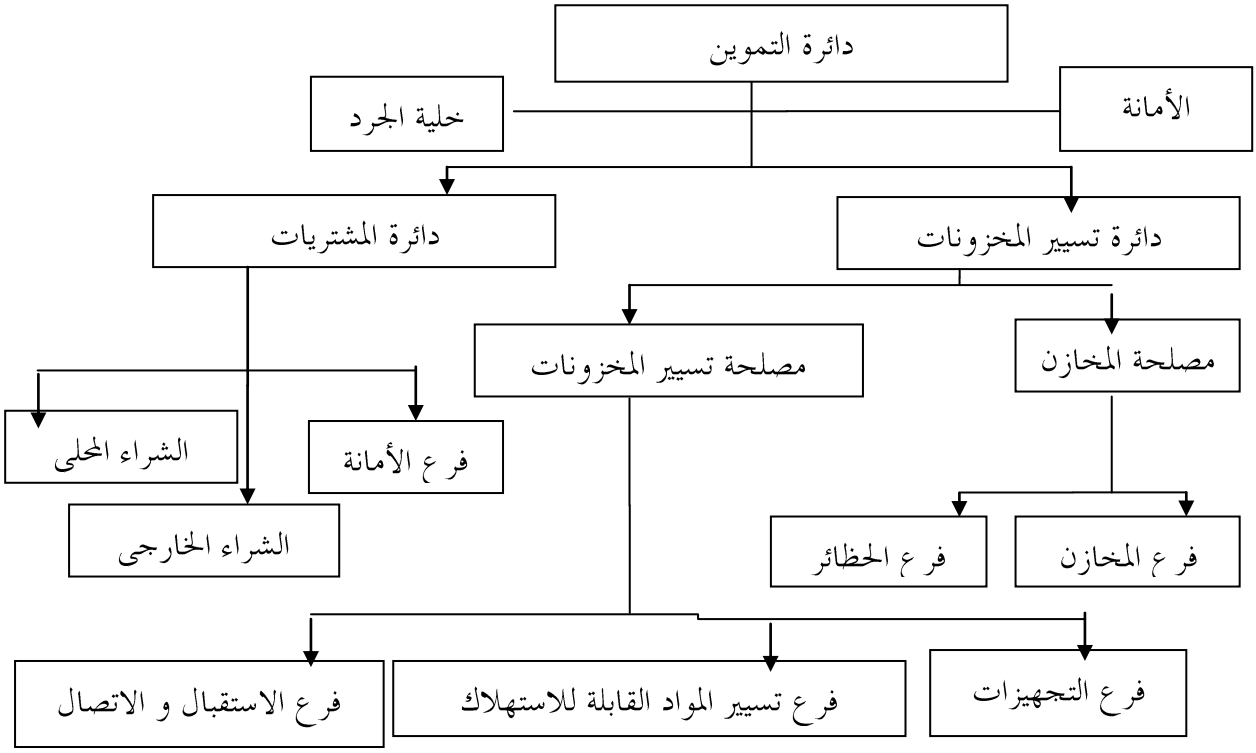
كل مسار في مؤسسة مطاحن الحضنة إلا ويعرف المهام الموكلة اليه و ما يجب عليه أن يحققه ،وأنه من خلاله كمسار ستقيم المؤسسة كمسار رئيسي،وأنه في حالة وجود ثغرات في مسار معين سيتم الإستغناء عنه لعدم لعب الدور الفعال داخل المؤسسة.ولذلك فالمؤسسة مقسمة إلى مسارات مساعدة .ومسارات أخرى للإنجاز حيث تتمثل المسارات المساعدة في :

- مصلحة الموارد البشرية
- المديرية العامة
- مديرية إدارة الجودة
- ادارة المراجعة
- المصلحة التجاريـــة
- مصلحة الصيانة
- ادارة المالية والمحاسبة
- ادارة الموارد البشرية
- مديرية التموين
- مديرية الاتصال والتقييم

وبما ان المؤسسة مؤسسة فرعية تابعة لمؤسسة الرياض سطيف فهي ليس لديها مسارات إنجاز كبيرة بل مجرد مراكز صغيرة الحجم توضع تحت تصرف الوحدة والتي من بينها : المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح, لتخزين المواد التامة الصنع على مستوى الولاية.

ولقد تمّ احترام المبادئ العلمية التي نصّ عليها الباحثون في المجال في تقسيم مسارات المؤسسة,كما وضعت المؤسسة لكل مسار مخطط عمل، واخترنا مخطط عمليات مسار "التموين" كمثال على ذلك والذي يظهر أمامنا في الشكل رقم27:

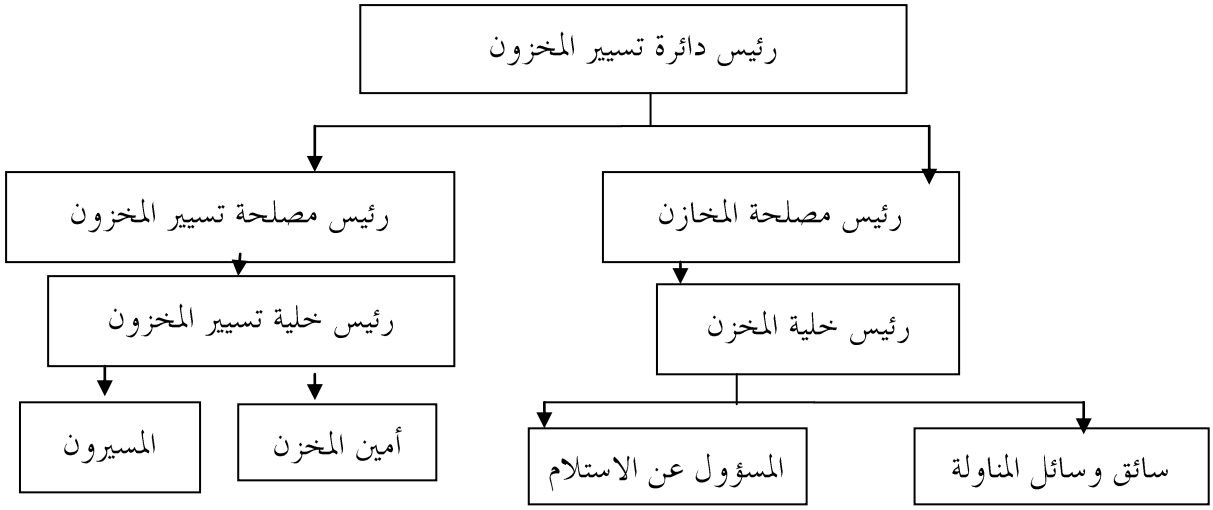
مسار دائرة التموين بمؤسسة مطاحن الحضنة



المصدر: مصلحة التموين بالمؤسسة.

ومثال اخر يتمثل في وظيفة تسيير المخزونات ومخطط سير العمليات بها والذي يظهر في الشكل رقم.28.

الشكل رقم**28**: **أهم الوظائف في دائرة تسيير المخزونات**



المصدر : مصلحة تسيير المخزونات.

و- إشراك العاملين ومكافئتهم بمؤسسة مطاحن الحضنة

كمبدأ من المبادئ التي يمكن أن تساهم في إثبات مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لمبدئ الجودة الشاملة مبدأ إشراك العامليين الذي تستند عليه أي إدارة من غدارات الجودة الشاملة ،فمؤسسة مطاحن الحضنة تتوفر على عدد معتبر من الافراد منهم من يملك القدرات ومنهم من له معلومات هائلة وواسعة يمكن من خلالها وبحسن إستخدامها تطوير العمل.والجدول رقم17 يوضح عدد العمال بالمؤسسة خلال السنوات التالية:

العمال	عددهم في 2010	عددهم في 2011	عددهم في 2012
إطارات	41	42	43
تنفيذيون	60	65	52
عمال التحكم	57	62	72
إجمالي العمال	159	169	167

المصدر :من إعداد الباحث بناء على لقاء مع مدير الموارد الشرية

ويمكن تفسير التذبذب في عدد العمال بين الزيادة والنقصان بإرجاعه إلى:

- بين سنتي 2010 و2011 نلاحظ أنه هناك زيادة في عدد العمال تقدر بـــــــــــــــــ:10عمال في السنة ،وهنا يمكن القول ان في تلك الفترة قد تكون كانت مسيرة من طرف إداة عليا تؤمن بمشاركة العامل في الابداع والتعبير,والتدخل.

- أما فيما يخص بين 2011و2012 فنلاحظ أن هناك نقص في عدد العمال حيث وصل الى 2 عامل ,ففقدان مثل هذه العمال التي لديها مدة كبيرة بالمؤسسة وعلى دراية بعملها ناتج عن عدم وجود أحقية المشاركة في المؤسسة،والذي قد ينجم عنه بحث من قبل المؤسسة على عمال جدد .والذي بحد ذاته يتطلب أموال كثيرة من المؤسسة ،وذلك بهدف إجراء مسابقات ويتطلب فترة طويلة للاختيار مابين العمال،ويتطلب كذلك من جديد إعادة تكوينهم وغيرها من هذا ،وهذا التكوين يتطلب تكاليف باهضة ,وهو ماحدث في سنة 2012 والجول رقم:18 يوضح تكاليف تكوين عمال المؤسسة لسنة2012:

جدول رقم :**18: تكاليف تكوين عمال المؤسسة لسنة2012**

	الاجمالي		
	عدد المشاركين	عدد الاعمال	التكلفة
ملتقيات	40	18	1324026
بعثات	9	0	472450
اجمالي الفرع	49	18	1796476

المصدر:من إعداد الباحث بناءا على لقاء مع مدير مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

وبالرغم من كل ماتنفقه وماتخصصه المؤسسة من مبالغ مالية في خصوص تكوين عمالها سنويا ,إلا أنه يبقى يعيقها عائق كبير وهو أنها لا تشارك العاملين، في العمل وإتخاذ القرارات ،وتستهين بما قد يملكه أي فرد في المؤسسة .

و ما يميز المؤسسة على غيرها من المؤسسات التي تنافسه هو إهتمامها بمكافأة العاملين، رغم عدم منحهم الأحقية في المشاركة والذي ظهر في مؤسسة مطاحن الحضنة من خلال أنها تشجع عامليها من اجل تحسين أداءها وذلك من خلال النقاط التالية:

- سددت مبلغ مالي قدره :18874166.64دج لسنة 2011،تشجيعا منها للعامل من اجل تحسينها لأدائها لسنة 2012،وهو ماحدث بالفعل.
- تسدد تعويضات التقاعد كل سنة والتي من بينها سنة 2011 بمبلغ يقدر بـــ:242609785دج.
- تعمل على إعطاء العمال بعض الإمتيازا ت والتي من بينها(الضمان الإجتماعي ،التأمين الصحي)

وهنا ما أمكن التوصل إليه في خصوص المؤسسة ومشاركة العاملين ومكافئتهم أن المؤسسة لاتدرك لمفهوم مشاركة العاملين إلا القليل وهذا إن دل على شيئ ،فإنما يدل على ان المؤسسة لا تدرك معنى مشاركة العاملين في نجاح أي استراتيجيةٍ بالمؤسسة ومن هذه الإستراتجيات إستراتجية الجودة الشاملة.لكن بالرغم من ذلك تخصص مبالغ ضخمة لمكافئتهم ،كونها تقيم المردود الفردي لكل عامل والمردود الجماعي للعمال وتسدد مبالغ ضخمة نتيجة المردودين الفردي والجماعي ،وهو ماخصصته لثلاثي الفصل الرابع من سنة2011 والمقدر بمبلغ :1650807497دج .وهذا إن دل على شيئ ،فإنما يدل على ان المؤسسة لا تدرك معنى مشاركة العاملين في نجاح اي إستراتجية بالمؤسسة ومن هذه الإستراتجيات إستراتجية الجودة الشاملة.

ي– التحسين المستمر بمؤسسة مطاحن الحضنة

تولي مؤسسة مطاحن الحضنة إهتماما كبيرا بتحسين وظائفها الرئيسية التموين،الإنتاج ,التسويق،بإعتبارها مصدرا مهما لتحقيق التميز التنافسي من خلال مجموعة من الأليات اللازمة نذكر أهمها:

ي–1– بالنسبة لوظيفة التموين:تتمثل إجراءات واليات التحسين في :

– البحث عن أحسن الوسائل المادية كوسائل الشحن والنقل ،و إستغلال المعارف البشرية من أجل تقليص تكاليف المواد لأنها تشكل نسبة كبيرة في سعر تكلفة المنتوج.

– تنسيق العمل إلى جانب توجيه ومراقبة جودة جميع نشاطات وظيفة التموين.

–الحرص على وصول المواد في وقتها المحدد .

– التخطيط العلمي والمحكم لكمية المواد الأولية بالنسبة للمخزون الدائم بالاظافة إلى مخزون الإحتياط.

– البحث عن أحسن طرق الإحتفاظ بالمخزون.

– تنسيق العمل بشكل دائم مع الوظائف الأخرى الإنتاج ،التسويق.....إلخ.

– تسريع عمليات إتخاذ القرار في جميع المهام لاسيما المتعلقة بعملية الشراء,

– الحرص على رقابة المادة الاولية قبل وصولها إلى المخزون وبعده لضمان تحقيق جودة الإنتاج من أول مرحلة دون أي تأخير.

– ضمان التطبيق والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

ي–2– بالنسبة لوظيفة الإنتاج:تتمثل إجراءات وأليات التحسين بالنسبة لهذه الوظيفة فيما يلي:

– الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية (الرقابة على المنتوج تحت التصنيع والرقابة على المنتوج النهائي).

– إنتاج منتجاتها وفقا لمواصفات الجودة العالمية،رغم عدم إمتلاكها لشهادات الأيزوا.

– العمل دون الحصول على منتوجات غير مطابقة.

– الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى خاصة التموين والتسويق والصيانة وضمان النوعية.

- توثيق إجراءات الإنتاج وكيفية التعامل مع الالة,في محاولة لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية في حالة غياب أحد العمال(نشر المعارف).
- العمل على إسترجاع الفضلات أي المنتجات غير المطابقة للمواصفات بالاستفادة منها بإعادة بيعها.
- جعل رضا الزبون هو الهدف الاول للعملية الإنتاجيةأي الحرص على أن يكون الإنتاج على اساس الجودة لا على أساس الكميات.
- إحترام مبادئ وأساليب نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة.

ي-3-بالنسبة لوظيفة التسويق:تتبع مجموعة من الاليات الضرورية للتحسين وتحقيق الجودةهي:

- البحث عن كيفية التعامل مع أكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات.
- الحرص على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم وإشباع حاجياتهم.
- ترقية وتحسين المبيعات ,وتقديم خدمات وضمانات للزبائن خاصة ماتعلق بنوعية الأكياس وصلابتها.
- تقديم الخدمة للزبون في الوقت المناسب .
- إقامة شبكة إتصال بين المصلحة التجارية ومصلحة تسيير المخزون.
- أخذ بعين الإعتبار إقتراحات وشكاوي الزبائن لتحسين نشاطات مؤسسة مطاحن الحضنة.
- الاهتمام أكثر بإجراءات دراسة السوق.

إن هذه الاليات تعد ضرورية لإقامة مبادئ الجودة الشاملة،على الرغم أن جميع هذه الوظائف تعمل على ضمان المتابعة والتطبيق والتحسين المستمر لنظام الجودة المطبق بالمؤسسة باعتماد المبادئ والاساليب التي يقوم عليها هذا النظام.

بما أن الوظائف الثانوية أو الداعمة لها دور في إرساء فلسفة الجودة الشاملة في المؤسسة فإنه لابد من توفير بعض الاليات الضرورية.

بالنسبة لوظيفة الصيانة:

- زيادة عدد الافراد المشرفين على الصيانة.
- وضع مخططات تكوينية لتأهيل وتكوين هؤلاء الأفراد من خلال ملتقيات ودورات.
- تنسيق علاقات العمل بين وظيفة الصيانة ومختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة لاسيما وظيفة الشراء للحصول على قطع غيار مطابقة لمواصفات الجودة.
- القيام بتنظيم رقابي لإجراءات الصيانة.

ي-4- بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية: أصبح المورد البشري يشكل رأس مال وأصل من أصول المؤسسة وأساس تحقيق التميز والنجاح، لذلك فإنه من الضروري توفير مجموعة من الأليات لتحسين وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة وذلك عن طريق :

- محاولة إقناع جميع أفراد المؤسسة كل حسب موقعه بضرورة تطوير وتغيير أسلوب العمل تماشيا وإجراءات فلسفة إدارة الجودة .
- التحسين الدائم والمستمر لقدرات الأفراد وتشجيع لمهاراتهم الفردية والجماعية.
- تحفيز الأفراد تجنبا لاستقطابهم من طرف المنافسين.
- تحين وضعية النشاطات الاجتماعية.
- إستعمال أفضل وسائل الإتصال لشرح وتفسير إجراءات وتعليمات الصحة والأمن لجميع أفراد المؤسسة
- التطبيق والمتابعة والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة

ي-5- بالنسبة لوظيفة الوقاية والأمن :تتمثل اليات تحسين وتحقيق الجودة فيما يلي:

- اتخاذ كل الإجراءات الوقائية والامنية لحفظ سلامة الأفراد من مخلفات العملية الانتاجية من الفضلات الانتاجية والعمل على التخلص منها كاستغلالها في تسميد الاراضي الفلاحية وبالتالي المساهمة في اعانة الفلاحين.
- تطوير قدرات ومهارات الافراد طاجراء دورات تكوينية لاعوان الامن خاصة بالامن وسلامة العمل.
-اتخاذ كل الاجراءات الوقائية التي من شانها المساعدة على تطبيق مبادئ نظام الجودة الشاملة.

مما سبق نستنتج أن جميع وظائف المؤسسة تشترك في نقطة التحسين المتمثلة في إعتماد وتطبيق إجراءات ومبادئ نظام الجودة المعتمد من طرف المؤسسة ،باستثناء مبدأ وحيد لم تركز عليه المؤسسة وهو مبدأ إشراك العاملين في إتخاذ القرارات ،بسبب أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعمل بنظام المنظمة العمودية ،كونها مؤسسة عمومية تخضع لتشريعات الحكومة.

لكن بالرغم من ذلك النقص الى أنه بإمكان مؤسسة مطاحن الحضنة في القريب العاجل أن تقضي على مشكلة عدم مشاركة العاملين ,وهذا ماتسطره المؤسسة من خلال تخطيط مفصل ودراسة واضحة تأكد أن مؤسسة مطاحن الحضنة قد قامت بدراسة محاولة الحصول على شهادة الأيزوا مابين سنتي 2014و2015.وهو ماسيمكنها من تطبيق الجودة الشاملة تطبيقا تاما.

فمؤسسة الحضنة اليوم تطبق الجودة الشاملة لكن ينقصها العديد من النقاط يجب العمل على معالجتها قبل حلول 2014,والتي من بينها :

- أن تدرك تمام الإدراك أن مشاركة الفرد في المؤسسة له تأثير كبير على الأداء الكلي للمؤسسة .
- أن تعمل على زيادة الحصص والملتقيات التحسيسية للعمال من أجل الفهم التام للجودة الشاملة.

ومهما ماتواجهه المؤسسة من نقائص إلا أن أدائها في الفترة الأخيرة يبقى مستقر وهو ما سيتم تتبع أحداثه في المطلب الموالي خلال الفترة 2011-20123.

المطلب الثاني:أثر واقع إستراتجية الجودة الشاملة على أداء مؤسسة مطاحن الحضنة

إن مؤسسة مطاحن الحضنة اليوم تطبق الجودة الشاملة لكن تطبيقا غير ظاهر في المؤسسة على أنه لديها إستراتجية جودة شاملة ,فتطبيقها لجل مبادئ الجودة الشاملة بإستثناء عنصر مشاركة العامل في إتخاذ القرار والتدخل في أي شيء يخص المؤسسة وعملها ,فمثل هذه المبادئ يمكن ان يؤثر على المؤسسة وأدائها في المستقبل

فالتطبيق النسبي لإستراتجية الجودة الشاملة بمؤسة مطاحن الحضنة بالمسيلة, وإتباعها لأغلبية مبادئ الجودة الشاملة جعل من أداءها في الفترة الأخيرة يظهر على أنه يتحسن من سنة إلى أخرى، وللتأكد من تحسن أداء المؤسسة في هذه الفترة سنأخذ مقارنة بين اداء سنتي 2011 و2012 ويظهر ذلك من خلال هذه المقارنات التي ستأخذ على أساس أنها مقاييس تستعملها المؤسسة كمقاييس لقياس أداءها العام.

الفرع الأول: قياس أداء المؤسسة

إن المؤسسة العمومية مطاحن الحضنة بالمسيلة أثناء قياس أداءها الكلي لا تستعمل مقاييس حديثة ويمكن الإقتناع بها ،لكن تستعمل مقاييس في شكل مقارنات بين ماحدث في السنة السابقة والسنة الحالية,أو مقارنات حتى مع السنوات الماضية.

ولعل أبرز مثال نأخذه لتحليل أداء مؤسسة مطاحن الحضنة هو إجراء مقارنة بين اداء المؤسسة لسنة 2011وأداءها لسنة 2012 ومن بين المؤشرات التي سنستعملها لقياس مستوى النموا بالسلب أو الإيجاب نذكر على سبيل المثال هذه االمؤشرات:

أ – التموين بمادة القمح .

ب– تطور أسعار القمح.

ت– قدرة الطحن.

ث–الإنتاج الفعلي.

خ– المخزونات الفعلية.

ج– النشاط التجاري.

ح– حصة(مساهمة)كل زبون في مبيعات المؤسسة.

د– حصة كل منتوج في حجم رقم الاعمال الاجمالي.

ذ– مقارنة أسعار البيع.

ر– الحقوق التجارية والديون التجارية.

ز- الموارد البشرية.

س- الأجور.

وبداية قياس أداء مؤسسة الحضنة نستهله بمؤشر التموين بمادة القمح لسنتي2011-2012 والجدول رقم19 يوضح لنا التموين بمادة القمح في مؤسسة مطاحن الحضنة

أ- مؤشر التموين

جدول رقم **19**.التموين بالقمح خلال **2011-2012** الوحدة:القنطار

	الفعلي2011	التقديري2012	الفعلي2012	المحقق	نسبة النمو
قمح صلب					
الكمية	462873.8	306900	373850.2	121.81	-19.23
القيمة(دج)	1055766148	699732000	852739139	121.87	-19.23
الاسعار	2280.89	2280.96	2280.96	100.04	0
قمح لين					
الكمية	318718.2	237600	268922.4	113.18	-15.62
القيمة(دج)	410091856	305316000	346021726	113.33	-15.62
الاسعار	1286.69	1285	1286.7	100.13	0
		القمح الصلب	أنشطة2011	التقديري2012	الفعلي2012
		الكمية	462873.8	306900	373850.2
		القيمة(دج)	1055766148	699732000	852739139
		الاسعار	2280.89	2280.96	2280.96
		القمح اللين			
		الكمية	318718.2	237600	268922.4
		القيمة(دج)	410091856	305316000	346021726
		الاسعار	1286.69	1285	1286.7

المصدر :من إعداد الباحث بناءا على تصريحات مقدمة من طرف مدير التموين بالمؤسسة.

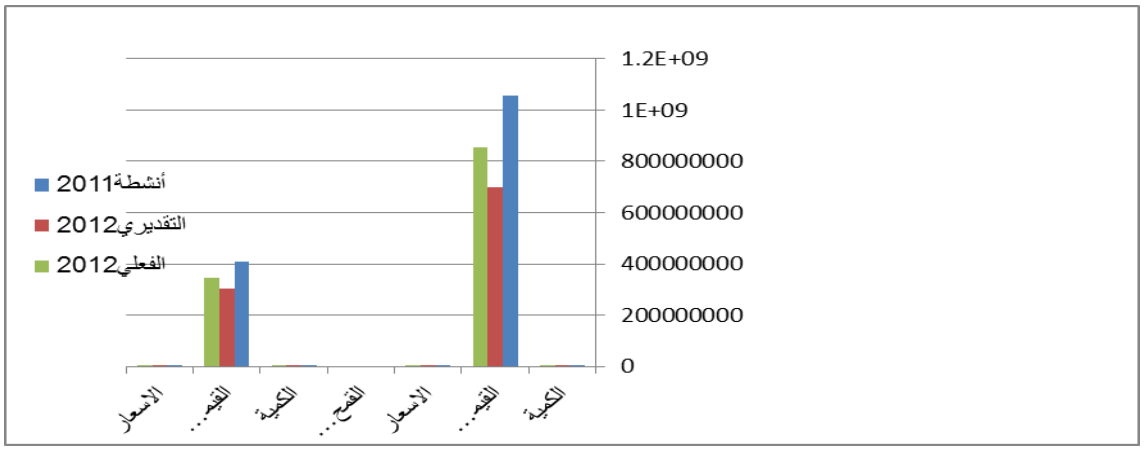
و الملاحظ من الجدول أعلاه أن مؤسسة مطاحن الحضنة بمقارنة ما مونت به المؤسسة في 2011و2012 يختلف عن بعضه البعض حيث نلاحظ:

- أن ماسطر في إستراتجية المؤسسة من تقديرات للتموين لسنة 2012 قد حقق وبزيادة إيجابية تقدر بـــــ:21.81% بالنسبة للقمح الصلب،أما القمح اللين فبنسبة 13%

- أن هناك نموا في التموين لكنه سلبي ب19% للقمح الصلب ،و16% بالنسبة للقمح اللين.

والشكل رقم ..... يوضح التموين بالقمح خلال 2011-2012

التموين بالقمح خلال 2011-2012



المصدر: من إعداد الباحث بناءا على تصريحات مقدمة من طرف مدير التموين بالمؤسسة.

ب- مؤشر تطور أسعار القمح

في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها مؤسسة الحضنة محليا والمقدرة ب24 منافسا محليا ,وكونها مؤسسة عمومية تخضع لأحكام الدولة وتشريعاتها يفرض عليها شراء القمح بنوعيه بأسعار ما ،والجدول رقم 20 يوضح ذلك:

جدول رقم**20**.**تطور أسعار القمح في سنتي 2011و2012 بالمؤسسة الوحدة=دج**

مادة أولية	ف1	ف2	ف3	ف4	معدل سنوي2012	معدل سنوي2011	الإنحراف
ق صلب	2280.97	2280	2281	2281	2280.89	2280.89	0.31%
ق لين	1286.7	1287	1287	1287	1286.69	1286.70	0.08%

المصدر:من إعداد الباحث بناء على لقاء مع مدير التقييم بالمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك إختلاف في أسعار القمح بمقارنة أسعار سنة 2012و 2011 يوجد إنحراف في سعر القمح الصلب لسنة 2011و2012 يقدر ب0.31%,أما الانحراف بالنسبة للإنحراف في سعر القمح اللين فنجده يساوي0.08%.

ت- مؤشر الطحن:

جدول رقم21: قدرة الطحن بالمؤسسة خلال الفترة2011-2012 **الوحدة=القنطار/سنة**

المواد الاولية	أنشطة2011	أنشطة2012			نسبة التطور
		التقديري	الفعلي	المحقق	
القمح الصلب	430144.9	306900	366129	119.3	-14.88
القمح اللين	287016	237600	296967	124.99	3.47

المصدر: من إعداد الباحث بناء على لقاء مع مسؤول الإنتاج بالمؤسسة.

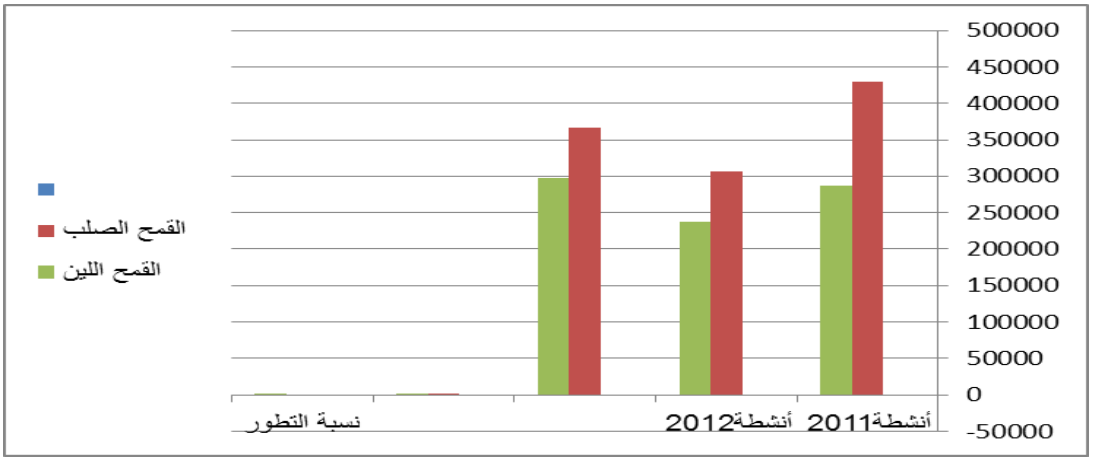
نلاحظ من الجدول أن المؤسسة أثناء عملية الفرز توصلت إلى النتائج التالية:

- 119% من القمح اللين.
- 125%من القمح اللين.

ومقارنة بما معلومات حول سنة 2011 ,تحصلت المؤسسة على زيادة سلبية ب15%من القمح الصلب وزيادة ايجابية ب3% من القمح اللين.

و الشكل الموالي يوضح قدرة الطحن بالمؤسسة سنويا خلال الفترة 2011-2012

الشكل رقم:**30**: **قدرة الطحن بالمؤسسة سنويا خلال الفترة 2011-2012**



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات صرح بها مسؤول الانتاج بالمؤسسة.

ث- مؤشر الانتاج الفعلي: **الوحدة=قنطار/السنة**

جدول رقم22:**الإنتاج الفعلي لسنتي 2011-2012**

المنتج النهائي	أنشطة 2011	أنشطة 2012			نسبة التطور
		التقديري	الفعلي	المحقق	
الدقيق	278455.7	201168	237711	118.17	-14.63
الفرينة	217821.9	175626	224550	127.86	3.09
بقاي الطحن	230913	167706	211921	126.36	-8.22

المصدر:من إعداد الباحث بناء على لقاء مسؤول الإنتاج.

في عملية الانتاج توصلت مطاحن مؤسسة الحضنة الى النتائج التالية:

- انتاج الدقيق يقدر ب118%.بمعنى زيادة عما قدر له بنسبة 18%.وأن المؤسسة شهدت نموا سلبي بنسبة 14.63% مقارنة بسنة 2011.

- أما منتوج الفرينة فانتاجها يقدر ب127.86% ،أين حققت نمو ايجابي بنسبة 3.09%مقارنة بنتائج سنة2011.

- وما تبقى من عملية الطحن يقدر ب126.3%,وهنا حققت المؤسسة نموا سلبي ب8.22% بمقارنة النتائج مع نتائج سنة2011.

والنمو الإيجابي لمنتوج الفرينة يمكن تبريره بكثرة الطلب على المنتوج.

اما نسبة استغلال الطاقة الانتاجية المحددة لكل نوع من القمح فهي على الترتيب في الجدول رقم23:

جدول رقم**23**:.**نسبة استغلال الطاقة الانتاجية(القدرة الانتاجية): الوحدة=ق/%**

	الطاقة المحددة الثابتة	طاقة الطحن	الطاقة المستعملة
القمح الصلب	792000	366129	26.23%
القمح اللين	297000	296967	99.99%
العجائن	*	*	*

المصدر:من إعداد الباحث بناء على لقاء مسؤول الإنتاج

خ- مؤشر المخزونات الفعلية

ومن خلال هذا المؤشر تتمكن المؤسسة من التفريق بين ما كانت عليه المخزونات في فترة ما مقارنة بالفترة الحالية وخاصة في نهاية السنة، وتفصيل ذلك في الجدول رقم24 التالي:

جدول رقم 24:**مستوى الاختلاف في المخزون الفعلي(الوحدة=نسبة/ الكمية)**

	المخزون **2012/12/31**	المخزون **2011/12/31**	نسبة التطور
القمح الصلب	51506.8	43785.6	17.63%
القمح اللين	5715.4	33760	-83.07%
الدقيق	359.25	1250.6	-71.27%
الفرينة	1848.65	1350.15	36.92%

المصدر:من إعداد الباحث إستنادا على تصريح مصلحة تسيير المخزونات بالمؤسسة.

ج-مؤشر تطور النشاط التجاري بمؤسسة مطاحن الحضنة

حالة سوق المؤسسة :سوق المؤسسة سوق غير مستقر ،يمتاز غالبا بإظطرابات في المادة النهائية من منتوجات المؤسسة التامة،ويرجع لإهمال المؤسسة لمنتوجات مطاحن المؤسسات الخاصة.[1]

ج-1- المبيعات الفعلية

ترى المؤسسة أن من بين مؤشرات قياس اداء مؤسستها مؤشر المبيعات الفعلية،الذي تستطيع من خلاله المؤسسة إجراء المقارنة بين السنة الحالية والسنة الفارطة للتأكد من الفارق في المبيعات الذي يدل على التحسن في اداء المؤسسة أو عكس التحسن في أدائها والجدول التالي يوضح تطور المبيعات خلال سنتي 2011-201

جدول رقم 25: **المبيعات الفعلية لسنتي 2011-2012 الوحدة = القنطار/السنة**

المنتوج	أنشطة 2011	أنشطة 2012			نسبة النمو
		التقديري	الفعلي	المحقق	
دقيق	278173.8	201168	238134.8	118.38	-14.39
فرينة	216253.8	175626	224514.75	127.84	3.82
بقايا الطحن	23014	167706	213130	127.09	-7.4
اخرى	*	*	60.5	*	*

	نشاط 2011	التقديري2012	الفعلي2012
الدقيق	278173.75	201168	238134.8
الفرينة	216253.79	175626	224514.75
بقايا الطحن	23014	167706	213130
العجائن	2.5	0	30.01
أخرى	*	*	60.5

[1]-تصريح مدير التسويق بالمؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على لقاء مع مدير المصلحة التجارية بالمؤسسة.

والشكل رقم.31. يوضح تطور النشاط التجاري للمؤسسة خلال 2011-2012



تطور النشاط التجاري للمؤسسة خلال 2011-2012

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات صرح بها مدير المصلحة التجارية بالمؤسسة

.

وللتفصيل والتوضيح أكثر إليك الجدول رقم26 الذي يوضح مبيعات المؤسسة حسب كل منتج.

المبيعات حسب المنتج لسنة2012 الوحدة= القنطار/سنة

	الخبازين	تجار الجملة	تجار التجزئة	المستهلكين	اخرين	المجموع
الدقيق		236713.5		371.3	1050	238135
الفرينة	12545.5	211751.1		68.15	150	224515
بقايا الطحن		185794			27336	213130
العجائن		12		18.01		30.01
منتجات أخرى				60.5		60.5

المصدر: من إعداد الباحث بناء على لقاء مع مدير التقييم بالمؤسسة.

ح- مؤشر المبيعات حسب أصناف الزبون

جدول رقم 27:**المبيعات حسب الزبائن لسنتي2011-2012** **الوحدة=دج**

	أنشطة 2012		أنشطة 2011		إجمالي التطور	
	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
الخبازين	24680030	1.58	40142245	5.22	-1546221	-38.5
تجار الجملة	1494067070	95.7	1644498721	92.64	-150431651	-9.15
تجار التجزئة	36818378.7	2.36	31480370.3	0.89	5338008.35	16.96
المستهلكين	2493974.67	0.16	15422807.4	0.78	-12928833	-83.8
اخرين	3923700	0.25	3439870	0.47	483830	14.07
المجموع	1561983153	100	1734984014	100	-173000861	-9.97

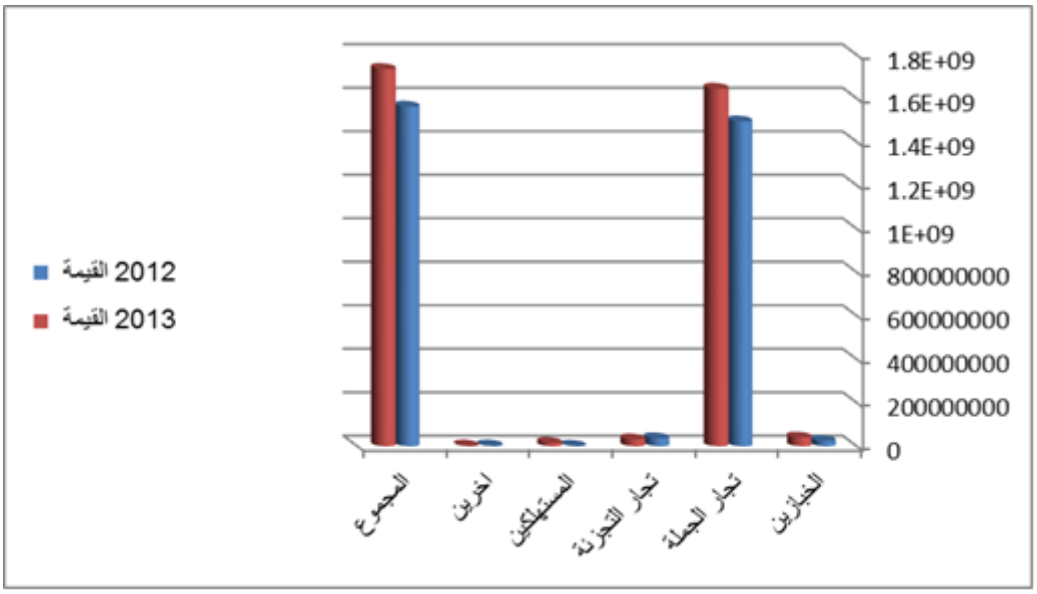
المصدر: من إعداد الباحث بناء على لقاء مع مدير التقييم بالمؤسسة.

يظهر من الجدول ان مؤسسة مطاحن الحضنة يختلف زبائنها من سنة لأخرى,فمثلا الزبائن المتمثلون في الخبازين في سنة 2012 نجد أن هناك تراجع مقارنة بما تم بيعه للخبازين في سنة 2011 حيث أن الفارق وصل الى قيمة تقدر بـــــ:15462215دج ,بينما بالنسبة لتجار الجملة فهناك زيادة سلبية فيما يشتريه هذا النوع من الزبائن تقدر بالقيم بمبلغ:150431651.32دج,أي ما يقارب نسبة نمو سلبية 9% .

- أما فيما يخص تجار التجزئة فنجد ان هذا النوع من الزبائن زاد طلبه على منتجات مؤسسة مطاحن الحضنة مقارنة بسنة 2011 حيث زادت مبيعات المؤسسة لهم بعد ان كانت تقدر ب:31480370.34 سنة2011,إنتقلت إلى 36818378.89دج حيث يعتبر بالنسبة للمؤسسة نموا يقدر ب:16.96 % .والذي في حد ذاته يعتبر إنجاز للمؤسسة في كسبها لزبائن تجار التجزئة.

والشكل رقم32 يبين ذلك:

المبيعات حسب الزبائن لسنتي2011-2012 **الوحدة=دج**



المصدر: من إعداد الباحث بناء على لقاء مع مدير التقييم بالمؤسسة.

د- مؤشر حصة كل منتوج في حجم المبيعات الإجمالي لسنتي 2011-2012

والجدول رقم 28 يوضح ماساهم به كل منتوج في حجم المبيعات الإجمالي:

حصة كل منتوج في حجم المبيعات الإجمالي لسنتي 2011-2012 الوحدة=دج

	2012	2013
	القيمة	القيمة
الخبازين	24680030	40142245
تجار الجملة	1494067070	1644498721
تجار التجزئة	36818378.7	31480370.34
المستهلكين	2493974.67	15422807.35
اخرين	3923700	3439870
المجموع	1561983153	1734984014

المصدر: من إعداد الباحث بناء على لقاء مع مدير التقييم بالمؤسسة.

والملاحظ من خلال هذا الجدول أعلاه أن :

- في سنة 2011 نجد أكبر منتوج ساهم بشكل كبير في رفع حجم المبيعات هو منتوج الدقيق بمبلغ 967066453.00دجوأين يليه منتوج الفرينة بمبلغ قدره421219754.00دج ,ثم بقايا الطحن تليها العجائن.

- فأما في سنة 2012 فنفس الترتيب الا من ناحية الاختلاف في المبالغ والنسب ,حيث نجد أن:

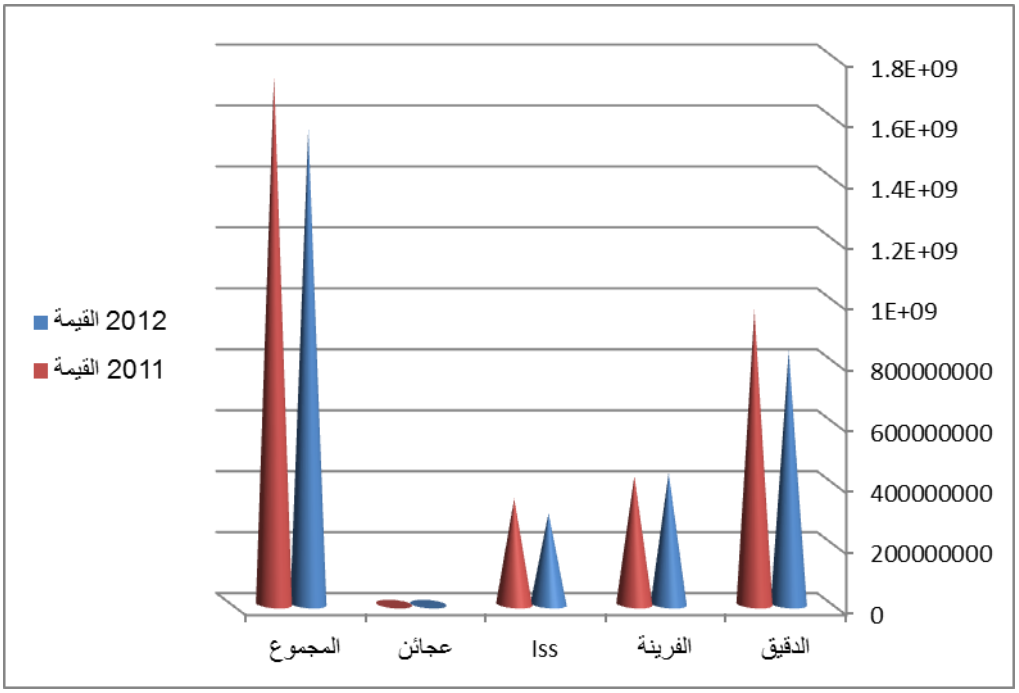
-الدقيق:831240025.00دج

-الفرينة431304343.00دج

وهنا ما يمكن إستنتاجه أن منتوج الدقيق مقارنة بسنة 2011 نزلت حصته في رقم الأعمال بنسبة تقدر ب: (14.05%)،بينما منتوج الفرينة فقد زاد الطلب عليه مقارنة بسنة2011 حيث زادت حصة هذا المنتوج في حجم المبيعات بنسبة 2.39%.

والشكل رقم.33 يبين مساهمة كل منتوح في رقم الاعمال المحقق بالمؤسسة 2011-2012

مساهمة كل منتوح في رقم الاعمال المحقق بالمؤسسة 2011-2012



المصدر: من إعداد الباحث بناء على لقاء مع مدير التقييم بالمؤسسة.

– مساهمة الفروع

الوحدة =دج/%.

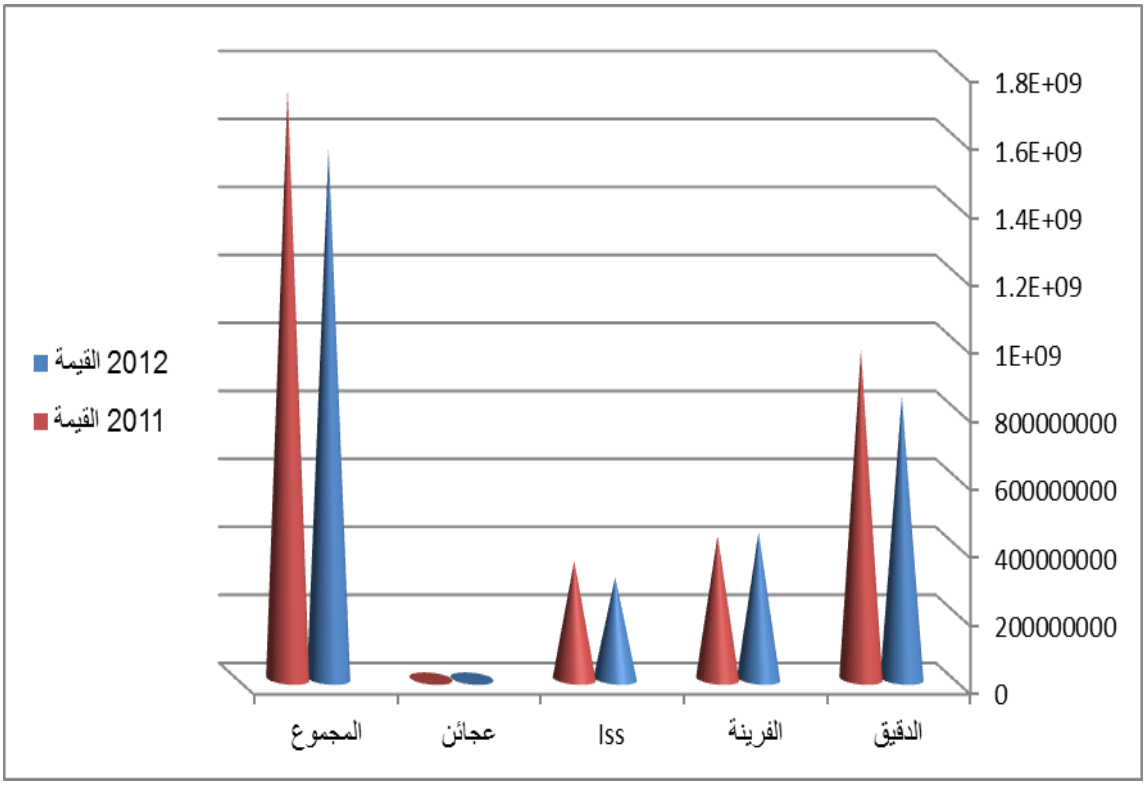
جدول رقم 29:

الدقيق		الفرينة		بقايا الطحن		عجائن	
القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
831240025	53	431304343	27.6	298504285	19	934500	0.06
967066453	55.7	421219754	24.27	346686245	20	11562	0.05

المصدر: من إعداد الباحث بناء على لقاء مع مدير التقييم بالمؤسسة.

والشكل رقم34:.يوضح مساهمة كل فرع في حجم مبيعات المؤسسة ذلك :

مساهمة الفروع في زيادة حجم المبيعات



المصدر: من إعداد الباحث بناء على لقاء مع مدير التقييم بالمؤسسة.

د- مؤشر أسعار البيع

أمكن المؤسسة أن تضع مؤشر أسعار البيع من بين المؤشرات التي تمكنها من قياس أداءها الكلي ,وذلك بإجراء مقارنة بين اسعار السنة الحالية والسنة الفارطة ،ويمكن توضيح هذا المؤشر بمؤسسة مطاحن الحضنة من خلال الجدول رقم.30

جدول رقم30 **مقارنة أسعار البيع في الفترتين 2011-2012** **الوحدة=دج/%**

	2011	2012			فارق السعر	نسبة التطور
		التقديري	الفعلي	المحقق		
الدقيق	3476.5	3493.7	3490.6	99.91	14.15	0.41
الفرينة	1974.8	1927.8	1921.1	99.65	-26.75	-1.37
بقايا الطحن	1506.3	1100	1400.6	127.3	-105.75	-7.02
العجائن	4624.8		4278.6		-346.27	-7.49
منتجات أخرى			13240			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على لقاء مع مدير التقييم بالمؤسسة.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن أسعار بيع منتوجات مؤسسة مطاحن الحضنة لسنة 2012 تختلف عن اسعار بيع المنتوجات لسنة 2011 ويظهر ذلك من خلال:

- سعر الدقيق لسنة 2011 كان يقدر ب: 3476.48دج للقنطار,وسنة2012 نجده يساوي3490.63دج للقنطار مما يعني أن سعر الدقيق زاد مما ساهم في تحقيق نمو قدر ب:0.41%.

- سعر الفرينة لسنة 2011 كان يقدر ب1947.80دج، بينما سنة 2012 بلغ 1927.76 مما يعني أن هناك هبوط في أسعار مادة الفرينة الذي ساهم بتحقيق زيادة سلبية في النمو تقدر ب:(1.37%).

وهذا يدل على أن مؤشر أسعار البيع مؤشر من مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة.

ذ- مؤشر الحقوق التجارية والديون التجارية

ذ-1- مؤشر الحقوق التجارية

جدول رقم31: **تطور الحقوق التجارية للمؤسسة بين سنتي 2011-2012** **الوحدة= دج**

الحقوق التجارية			
31-12-2011	31-12-2012	الفارق	نسبة التطور
364901336	340403497	-24497846.11	-6.71

المصدر: من إعداد الباحث بناء على لقاء مع مدير التقييم بالمؤسسة.

ذ-2- مؤشر الديون التجارية وتطورها

جدول رقم32 يوضح :

الديون التجارية في نهاية سنتي 2011-2012

الديـــــــون التـــــــــــــجارية		
2011-12-31	**2012-12-31**	**نسبة التطور**
21142731	49536949	134.3

المصدر:إعداد الباحث بناء على لقاء بمدير التقييم بالمؤسسة

ر- مؤشر الموارد البشرية :

ر-1- تقديم وتوزيع العمال خلال السنتين2011-2011

جدول رقم:32 تقديم وتوزيع العمال خلال السنتين2011-2011

2012						**2011**		
الفعلي			**التقديري**			**الفعلي**		
الاجمالي	**مؤقتون**	**دائمون**	**الاجمالي**	**مؤقتون**	**دائمون**	**الاجمالي**	**مؤقتون**	**دائمون**
167	40	27	171	57	114	169	47	122

المصدر :مصلحة الموارد البشرية

ر-2- بنية العمالة بالمؤسسة محل الدراسة

جدول رقم33: بنية العمالة بالمؤسسة محل الدراسة

الاطارات العليا		الموظفون		التحكم		التنفيذيون	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
5.99	10	19.16	32	43.11	72	31.14	52

المصدر:مصلحة الموارد البشرية.

ر-4- تسريح العمال و خروجهم المقياس=فرد

جدول رقم34: **تسريح العمال وخروجهم.**

	مطاحن الحضنة	التسريح الاجمالي
تقاعد تام	1	1
تقاعد32سنة	0	0
انصراف اختياري	0	0
اخرى	0	0
اجملي الحالة الاجتماعي	1	1
تقاعد قانوني	3	3
نهاية العقد	13	13
اخرى	1	1
المجموع العام	18	18

المصدر:مصلحة الموارد البشرية

ز- مؤشر الأجور المقياس= دج

جدول رقم35: **الأجور في المؤسسة**

2011	**2012**			**نسبة التطور**
	التقديرات	**الفعلية**	**الانجاز**	
122891910	103105696	139301692	113	13.55

المصدر :مصلحة الموارد البشرية.

وفي الأخير ما نجده بعد مقارنة المعلومات وكل ما سبق أن مؤسسة مطاحن الحضنة مقارنة بسنة2011 قد حققت أداء لا بأس به وأفضل من أداء السنة الماضية حيث يمكن تبرير هذا التحسن الملحوظ على مستوى أداء مؤسسة مطاحن الحضنة بمجوعة من النقاط والتي نختصر على ذكرها كما يلي:

- تسديد الأعباء المرتبطة بمنحة المردود الجماعي والفردي لسنة 2012 للثلاثي الرابع لسنة2011 بقيمة:16508074.97دج.

- تسديد منح التشجيع لسنة 2011 بقيمة :18874166.64دج.
- تسديد تعويضات التقاعد لسنة 2012 بمبلغ 2426097.85دج.
- إيمان المؤسسة الراسخ بالتركيز على زبائنها بداية من سنة 2010.
- التعليمات التي تتغير يوميا في كل وظيفة داخل المؤسسة سمح للمؤسسة بالتحسين في جودة أداء كل وظيفة وبالتالي تحسن في جودة الأداء الكلي للمؤسسة.

الجهد المبذول من كل العمال في المؤسسة بداية من الإدارة العليا إلى العامل البسيط.

-

كل هذه التبريرات تدل على أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعمل على تشجيع العاملين ماديا رغم عدم منحهم الحق في المشاركة في القرارات.

وبالتالي المؤسسة تتمتع على غرار باقي المؤسسات في سنة 2012 بالجودة في الأداء الكلي، والذي نجم عن أهم التحسينات التي تسعى إليها كل وظيفة في المؤسسة ،وعلى رأس هذه الوظائف ،وظيفة التسويق، والتموين والإنتاج ,والصيانة والأمن كلها تتمتع بجودة ولو كانت متوسطة لكنها أسهمت ولو بالقليل في دعم أداء المؤسسة.

وما يمكن قوله كنتيجة عامة للدراسة التطبيقية أن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تتماشى وتتبع أغلب مبادئ الجودة الشاملة، ماعدا فيما يخص عنصر مشاركة العامليين في. و بالتالي يمكن القول أن المؤسسة تطبق جزئيا وبنسبة كبيرة مبادئ الجودة الشاملة غير أنها لا تدرك ذلك في الواقع الحقيقي داخل المؤسسة.

خلاصـــــــــة الفصل

تتميز مؤسسة مطاحن الحضنة القيد الدراسة بموقع استراتيجي جد هام مما ساعدها في عملية تسويق المنتجات النهائية و كذا الحصول على المواد الأولية بالإضافة إلى تربعها على مساحة معتبرة. و كذا انخفاض أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار المنافسين ولكن بالرغم من ذلك فالمؤسسة تعاني من عدة مشاكل والتي نذكر من بينها:

- غياب الإتصال بين المستويات التنظيمية داخل المؤسسة و كذا نقص الإمكانيات التي تسمح بالإتصال مع الزبائن.
- عدم تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث نلاحظ غياب دوائر نرى أنها مهمة كدائرة الإعلام والمعلوماتية التي تسمح للمؤسسة بالحصول على المعلومة في الوقت المناسب.
- عدم الإدراك التام لمفهوم الجودة والجودة الشاملة.
- إنقطاع المياه و التيار الكهربائي في بعض الأحيان وانتشار ظاهرة حوادث العمل و الغيابات الغير مبررة .إنقطاع مخزون المواد الأولية و مواد التغليف خاصة مادة الخيط.. إلخ

و لتفادي هذه المشاكل تحاول المؤسسة تحقيق مفهوم الجودة الشاملة و كذا التحضير للحصول على شهادة الأيزو، هذا ما يدعو إلى تحديث أساليب الإدارة بالمؤسسة و استغلال كل الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

أصبح مصطلح الأداء من المصطلحـــات التي تشغل اهتمام العديد من المفكرين لأن الظروف التي عرفها العالم قبل الحرب العالمية الثانية تختلف كثيرا عما هو ســـائد الآن، فاهتمـــام المؤسسة لم يصبح الإنتـــاج فقط لتلبية الطلب المرتفـــع، بل تكاثر عدد المنتجين بشكل كبير، و اشتد التنافس بينهم، لذلك أصبح البقـــاء مرهـــون بالأداء المتميز، أو بعبـــارة أخرى الوصـــول إلى الامتياز، و لأجل تحقيق ذلك ارتكزت المؤسســـات على الجودة الشاملة كخيـــار استراتيجي يوصلها إلى الامتياز، بتركيز كلّ جهودها على إرضـــاء الزبون، لأنه إذا لبّى منتج المؤسسة حـــاجة الـــزبون يمكنها أن تخلق الـــوفـــاء لديه، و هذا سينعكس مبـــاشرة على تحسّن الأداء.

بالنسبة للفرضيـــات التي تـــم اقتراحهـــا في بدايـــة هـــذا البحث قد تـــم إثباتهـــا من خلال الـــدراســـة النظرية و التطبيقية لموضوعنا الجودة الشاملة كإستراتجية لدعم أداء المؤسسة الاقتصادية.

بداية بالفرضية الأولى و التي تتمحور حول "إستراتجية الجودة الشاملة ما هي إلا بديل استراتيجي يحقق للمؤسسة النمو والتوسع". توصلنا من خلال الدراسة النظرية أنه بمجرد تطبيق الجـــودة الشاملـــة في المؤسسة ينتج عنها تحسين في الجودة ، بالإضافة إلى أن الجـــودة الشاملـــة تحسن رضـــا الـــزبون بتقليلهـــا لمشاكـــل العيوب وتخفض الـــجودة الشاملـــة التكـــاليف مما يسمح بتنمية الحصـــة السوقيـــة،كما تسهـــل تصميم منتجـــات جـــديـــدة، ولقد تم إثبات هذه الفرضية من خلال الدراسة التطبيقية التي بينت أن المؤسسة بإتباعها ولو بشكل بسيط لمبادئ الجودة الشاملة يجعل من نشاطها التجاري والإنتاجي وغيرها من النشاطات الأخرى تلحظ تحسنا و نموا ،وهنا نكون قد أثبتنا الفرضية الأولى.

فيمـــا يتعلّـــق بالفرضية الثـــانية و المتمثلة في "عدم إمكانية المؤشـــرات المـــاليـــة لوحدهـــا قيـــاس الأداء"، توصلنا من خلال الدراسة النظرية أن القيـــاس الموضوعي للأداء لا يكـــون مفيدا و ذو معنى إلا إذا اعتمد في قياسه على المؤشرات المـــالية و المـــؤشرات الإستراتيجية معا، لأن تجربة العديد من المؤسســـات التي اعتمدت على المؤشرات المـــالية لوحدهـــا لقيـــاس الأداء واجهت صعوبات كثيرة لإهمـــالها الجـــانب التسييري، إذ كـــان هدفهـــا الأســـاسي تعظيم الربح، بينما مـــا يهم المسير فعلا هو ضمـــان الأرباح على المدى الطـــويل، لذلك صار الاعتماد على المـــؤشرات الإستراتيجية غـــاية في الأهمية لأنها تـــقدم للمسير نظرة شـــاملة و دقيـــقة عما يجري داخـــل المؤسسة، كي يأخذ كل التـــدابيـــر اللازمـــة لضمـــان بقـــاء

و نمو المؤسسة، كمـــا أن نتـــائج الحـــالة التطبيقية تجعلنا نثبت هذه الفرضية,كون المؤسسة تتبع بعض المؤشرات المالية البسيطة التي لا يمكن أن تدل على الوثوق في المعلومات لأنها قد تكون هذه المؤشرات معمول بها لتجنب ما يحدث داخل المؤسسة وتماشيا مع الرقابة المستمرة لمصالح الإدارة العليا كونها مؤسسة عمومية وذات طابع عمودي بحت.

فيمـــا يتعلق بالفرضية الثـــالثة و المتمثّـــلة في " أن الجودة الشـــاملة و معايير الإيزو 9000 يرميان إلى هدف أساسي وهو تحقيق رضا الـــزبون عن طريق خلق القيمـــة له" هي الأخرى قد تم إثباتهـــا، حيث بينت لنا الدراسة النظرية الأسبـــاب التي أدت إلى ظهور هذا المفهوم الجديد في المؤسسات بمختلف أنواعها، إذ كان ظهور الجودة الشـــاملـــة مطلب حتمي لمواجهـــة الظروف التي فرضتها تغيرات المحيط، فبعد أن تعدد المنتجون و صارت الأسواق ملئ بتشكيلات متعددة و متنوعة من المنتجـــات أصبح الهدف الأســـاسي للمؤسسة هو كيفية جلب الـــزبون إليهـــا و جعله وفيا لهـــا، و هذا التوجـــه الجديد نحو الـــزبون هو أساسا مبدأ أساسي من مبادئ الجـــودة الشـــاملـــة، كما بينت لنا الدراسة النظريـــة أيضـــا الدوافـــع التي سمحت بظهور المنظمة الدوليـــة للمقـــاييس (ISO) و إنشـــائهـــا لسلسلة من المقـــاييس آخرهـــا سلسلة الإيـــزو 9000 صيغة 2000، والتي تبيَن لنا أنهـــا تعتمد تقريبًا على نفس مرتكزات الجودة الشـــاملة، فكلاهما يسعيان إلى جعل الـــزبون من أولى أولويات المؤسســـة.

فيمـــا يخص الفرضية الرابعة و المتعلقـــة ب " أن الجـــودة الشـــاملـــة تفترض تصـــوراً جديـــدا للمؤسسة كي تجعل عملية التوجـــه نحو الـــزبون سهلـــة التجسيد" تم إثبـــاتها، فقد أوضحت لنا الدراســـة النظرية أن المؤسسة الحـــالية مجبرة على إرضـــاء الـــزبون بكل الوســـائل، و التقرب منه أكثر فأكثر، و لا يتسنى لها ذلك إلا إذا أعـــادت تصميم هيكلتها، فالتنظيم الوظيفي المعتمد منذ مدة طويـــلة لم يصبح يجدي نفعـــا أمـــام محاولـــة التقرب من الـــزبون، مما فرض على المؤسسة التي تريد أن تحقق الجـــودة الشـــاملـــة أن تتبنى تنظيمـــا مخـــالفـــا للتنظيـــم الوظيفي و هو التنظيـــم بالمســـارات لتصبح المؤسسة العمـــودية القـــائمـــة على الوظـــائف مؤسسة أفقية موجّهـــة بالمســـارات، هذا التنظيم يجعل المؤسسة سلسلة من المســـارات على شكل مورد/ زبون تسعى في نهايتهـــا إلى تعظيم القيـــمة للزبون النهـــائي الذي يكون في آخر السلسلة.

أمّا الفـــرضيـــة الـــخامسة و الأخيرة المتعلقـــة بأن" تطبيـــق الجـــودة الشـــاملـــة في المؤسسة الجـــزائريـــة هو أحد الـــوسائـــل الفعالـــة التي تجعل منتجـــاتها تتمتع بالجـــودة التي ينتظرهـــا الـــزبون" ،

فقد أوضحت لنا الـــدراســـة التي أجريـنـــاهـــا في المـــؤسســـة الـــوطنية لإنتاج الدقيق ومشتقاته مطاحن الحضنة ، و مقـــارنتنا لمؤشرات الأداء وإن كانت المؤسسة لا تزال لم تحصل بعد على شهادة من شهادات الأيزو ، تبين أن كل مؤشرات الأداء تحسّنت بشكل أفضل، فبعد أن كانت حـــالة المؤسسة جد حرجة في سنة 2011,، عرفت سنة 2012 وضعية جد حسنة للمؤسسة أين أمكن إدراج مستوى أداءها في مستوى الأداء الجيد ويظهر ذلك كون المؤسسة حققت التوازن بين نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء, مع امتلاك لوضع مالي غير مستقر.مقارنة بسنة 2011 التي يمكن إدراج مستوى أدائها في المستوى الأداء المعتدل يمثل صيرورة أداء دون المعدل,وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء ,مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء و النمو.

❖ **النتـــائـــج:**

لقد مكننا هذا البحث بالخروج بمجموعة من النتائج والتي من بينها نذكر ما يلي:

اليوم وفي ظل المنافسة الشديدة فيما بين المؤسسات وبعد أن كان هدف المؤسسات هدف واحد و أساسي وهو هدف تعظيم الربح ,أصبح اليوم يمثل عند كثير من المؤسسات هدفـــاً ثـــانويـــا، و ليس أســـاسيا، بعد أن أُجبرت المؤسسة بإرضـــاء مجموعة من الأطراف الأســـاسية التي أصبحت تمثل أساس يعمل من أجله العديد من المؤسسات وهي: المســـاهم، الـــزبون، العـــامل، و المجتمع المدني، لذلك فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي تلك التي تحقق رضا متـــوازنا بين هذه الأطـــراف، و هذا مـــا يجعل مفهوم الأداء مفهومـــا شـــاملا و واسعـــاً أبعد بكثير عن معنى تعظيم الربح، لهذا السبب استلزم لقيـــاسه صنفين من المـــؤشرات : مؤشرات مـــالية و مؤشرات إستراتيجية.

استنتجنا أيضـــا أن الجودة الشـــاملـــة هي نظـــام يرتكز على الموارد البشرية التي تهدف إلى التحسين المستمر لخدمـــة الـــزبون بأدنى تكلفـــة، و هي بذلك نهج تطبيقي شـــامل يتطلب تجنيـــد الكـــل داخل المؤسسة، بمعنى أنه لا يقتصر على النشـــاط الإنتـــاجي فقط، بل يستلزم تحقيق الجـــودة عبر كل علاقـــات زبون/مورد، و تحقيق ذلك يتطلب توفير كل الشروط الضروريـــة لإنجـــاح تطبيق الجودة الشـــاملـــة، من توفـــر نظـــام للمعلـــومات، تسيير جيد للموارد البشرية، غرس ثقـــافة الجـــودة داخل المؤسسة إلى غير ذلك من المتطلبات.

تتميز كذلك المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ و التخلي عن آخر، فكل مبدأ يكمّل الآخر.

اتجهت المنظمة الدولية للمقاييس في نفس اتجاه إدارة الجودة الشاملة، و لقد دل على ذلك التعديلات المتكررة التي أجرتها المنظمة على المقاييس حتى وصولها إلى صيغة 2000، و هي الصيغة الأخيرة لحد الآن و التي تعتمد على نفس المبادئ التي تبنى عليها الجودة الشاملة.

بينت لنا الدراسة النظرية كذلك أن الجودة الشاملة و معايير الإيزو على حد سواء تضع رضا الزبون و وفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددًا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت من الاستماع للزبون محورًا هامًا للتوجه نحوه، لما في ذلك من أثر كبير في تعظيم القيمة له، و خلق الوفاء لديه، كما تفترض أيضًا تصورًا جديدا للمؤسسة عن طريق المسارات، و جعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة.

إنّ نجاح تطبيق الجودة الشاملة مرهون بالمورد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد، حيث يحث هذا المدخل على الاهتمام أكثر بالمورد البشري باعتباره أهم أصل تعتمد عليه لتحقيق أقصى استفادة من مزايا الجودة الشاملة، و في هذا الإطار برزت توجهات جديدة لتسيير هذا المورد كالتمكين و التدريب.

و للإدارة العليا أثر بارز في شحن الأفراد و تحفيزهم لاستغلال كل طاقاتهم و كفاءاتهم من خلال غرس ثقافة الجودة ، و خلق قيم تقود المؤسسة نحو تحقيق أفضل أداء.

❖ التـوصـيـات:

أهم التوصيات التي يمكن أن نقدمها للمؤسسة الجزائرية التي سعت أو تسعى للحصول على شهادة الإيزو أو تطبيق مفهوم الجودة الشاملة هي:

لقد بينت لنا الدراسة التطبيقية التي أجريناها على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة لإنتاج الدقيق ومشتقاته,أنه بالرغم من دراسات قامت بها تحضيرا منها للحصول على شهادة الأيزو في أواخر سنة 2014 ,إلا أنها لا تزال تعاني من نفس الصعوبات التي واجهتها سنة2003 عندما حضرت نفسها للحصول على شهادة الايزو وباءت بالفشل,فهي إلى غاية اليوم لم تهيئ الظروف المواتية للحصول على مثل هذه الشهادات فمن خلال إنجازنا للدراسة اتضح لنا أن:

تقتصر المؤسسة على توظيف العمال المؤقتين، في حين أن متطلبات الإيزو و الجودة الشـــاملـــة أولت اهتمـــاما بـــالغـــا للمورد البشري، فمن غير المعقـــول مطالبة الفـــرد ببذل جهود كبيرة وهو لا يشعر بالأمـــان داخـــل المؤسسة، دون أن تقدم له حوافز مـــادية، و هذه الحالة تنطبق على العديد من المؤسسات الجـــزائرية، لذلك عليهـــا أن تأخذ هذه النقطة بعين الاعتبار، لهذا حتى يشعر الموظف المؤقت بالأمـــان يجب أن تقدم له حوافز تشعره بمدى أهميته في المؤسسة و تكسب ولاءه لهـــا.

عكست لنا مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة حـــالة المؤسسات الجـــزائريـــة التي تفتقر لثقـــافة الجودة و إلى القيم الـــداعمة لهـــا، و لتوفيـــر ذلك يتطلب من المسير الجـــزائري التمتع بقدرات كبيرة تؤهلـــه لغرسها و كيفية مقـــاومة التغيير.

لذلك نقـــول لكلّ مسير جـــزائري أن تطبيق الجودة الشـــاملـــة أو الحصول على شـــهادة الأيزو أو أية شهـــادة جودة أخرى لابد أن يكـــون وراءه تحسن في الأداء، و إلا فلا داعي لإنشـــاء نظـــام الجودة إذا كـــان الهدف هو فقط الحصـــول على الشهـــادة، كمـــا هو حـــال العديد من المؤسسات الجـــزائريـــة. المؤشرات المعتمدة لقياس الأداء غير كـــافية لذا يجب على المؤسسة أن تتبنى مؤشرات أخرى تقربهـــا من الحقيقـــة مثل: حصة الســـوق، معدل نمو الســـوق، ربحية المشـــاريع، نسبة النجـــاح في المنـــاقصـــات، نسبة رقم أعمـــال الخدمـــات الجديدة، مؤشرات PIMS (أثر الـــربح على استراتيجية السوق).

و بالرغـــم من الأهميـــة الكبرى التي تســـاهم بهـــا الجودة الشـــاملـــة في تحسين أداء المؤسسة إلا أنها ليست الوحيدة، حيث تعرف الأبحاث في مجـــال إدارة المؤسسات تطورات كبيرة سمحت بظهـــور العديد من الأســـاليب الجديدة لتحسين الأداء كإعـــادة الهندسة، التميز المقـــارن.

إنّنـــا من خلال هذه المذكرة قد ألممنـــا بأهـــم النقـــاط المتعلقـــة بالموضـــوع، لكن بالمقـــابل يمكن طرح بعض التســـاؤلات التي تصلح لأن تكون دراســـات مستقبلية تثري الموضوع و تعـــالجه من جوانب أخرى و هي:

- علاقة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- علاقة لوحة القيادة بقياس أداء المؤسسة الاقتصادية.
- إلى أي حد يمكن لقياس أداء المؤسسة أن يقيم مدى نجاح إستراتجية الجودة الشاملة قيي المؤسسة الاقتصادية؟

قائمة المراجع

المـــراجـــع باللغـــة العـــربيـــة:

❖ الكتـــب:

1 احمد سيد مصطفى ،ادارة الجودة الشاملة والايزوا9000،مطابع الدار الهندسية.بدون تاريخ.

2 إسماعيل إبراهيم القزاز،رامي حكمت الحديثي ،عادل عبد المالك كوريلSix sigma.دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،طبعة أولى،الأردن،2009.

3 اياد عبد الله شعبان،ادارة الجودة الشاملة ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن،2009.

4 الباهي مصطفى ،محاضرات الاستراتجية ومراقبة التسيير ،تخصص مراقبة التسيير، ماستر 2012-2013.

5 جمال الدين لعويسات ، إدارة الجودة الشاملة ،دار هومة للنشر والتوزيع –بوزريعة ،الجزائر،ط2005.

6 حسن إبراهيم بلوط ،المبادئ ولاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات،دار النهضة العربية للنشر طبعة اولى2005.

7 خالد محمد بن حمدان،وائل محمد صبحي إدريسي ،الاستراتجية والتخطيط الاستراتيجي،دار اليازوري للنشر والتوزيع،الاردن،2007.

8 خضير كاضم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، القاهرة، طبعة2000.

9 زين الدين فريد عبد الفتاح، " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب، القاهرة، 1996.

10 سوسن شاكر مجيد ،محمد عواد الزيادات ،إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات في الصناعة والتعليم،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن. ،2007.

11 عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،2000.

12 عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات ،دار وائل للطباعة والنشر،عمان،الاردن،ط2000.

13 عبد العزيز محمد سمير، "جـــودة المنتج بين إدارة الجـــودة الشاملـــة و الإيـــزو 9000، 10011"،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 1995.

14 عداي الحسين فلاح حسن ،الإدارةالاستراتيجية،دار وائل للنشر،الطبعة،الأردن ،الاولى2000.

15 علي السلمي ,ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزوا, دار غريب للطباعة والنشر.الأردن2000.

16 عمر الطراونة،العملاء والجمهور،دار البداية للنشر والتوزيع،2011.

17 محسن عطية،الجودة الشاملة والمنهج،دار المناهج للنشر والتوزيع،2008.

18 محفوظ جودة واخرون ،منظمات الاعمال،دار وائل للنشر ،عمان،الاردن، الطبعة،2005-2007.

19 محمد السيد البدوي الدسوقي،القواعد الذهبية لخدمة العملاء،مركز الإسكندرية للكتاب للنشر والتوزيع،2007.

20 محمد الصيرفي, ادار ة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،2006.

21 محمد فوزي احمد بدوي،إدارة التعليم والجودة الشاملة،دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر،2010،الاسكندرية،مصر.

22 مدحت محمد أبو النصر،بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع،بدون تاريخ.

23 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات و مفاهيم حديثة- دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، القاهرة1999.

24 ناصر دادي عدون،مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية،دار المحمدية،2010.

25 نور أحمد، "مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية"، الدار الجامعية، الإسكندريةــ مصر، 1999.

26 نور الله كمال، "وظائف القائد الإداري"، دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر، الطبعة الأولى، دمشق، 1992.

27 ويليامز ريتشاردل، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جريرAmacon 1999.

28 يحي ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصررقسم إدارة الأعمال جامعة اليرموك إربد- الأردن ،بدون تاريخ.

❖ الرسائل والأطـــــــروحات

1. بوعنان نور الدين-جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص: علوم التسيير، فرع : التسويق،2006.
2. ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهاد الماجستير ،تخصص استراتيجية ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2003.
3. الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر،فرع تسويق.2006.2005.
4. الداوي الشيخ، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم تجارية تخصص تسويق،2006.2005.

5. سكر فاطمة الزهراء،أهمية تعزيز الجودة في رضا العميل، –دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم العلوم التجارية تخصص: تسويق،2006–2007

6. عادل عشي ،الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس وتقييم،دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية،جامعة محمد خيضر بسكرة،قسم التسيير،2000–2002.

7. علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية– حالة الجزائر–"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

8. عيادي حمزة،بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير دراسة حالة: مؤسسة "عنتر تراد"condor لإنتاج الأجهزة الإلكترونية– برج بوعريريج– تخصص مراقبة التسيير،مذكرة ماجستيرقسم علوم التسيير،2011–2012.

9. العيهار فلة:دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،فرع ادارة اعمال،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيربالخروبة،2005.

10. فرحات عباس،دور خدمات مابعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية،دراسة حالة شركة كوندور للالكترونيك برج بوعريريج ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،خصص علوم تجارية ،فرع ادارة اعمال،2007،ص ،ص،50–48.

11. محمد بن شايب ، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة– الوحدة الخامسة– (ENCG/UP5) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير في علوم التسيير،فرع علوم التسيير،جامعة الجزائر،2003.

12. مريم مالك، "علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسة الإقتصادي، حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء،رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،2006.

13. مناصري جلول واخرون، دور التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مركز التوزيع بالمسيلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي ،فرع تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بالمسيلة،2005.

14. موازي سامية ،علاقة إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الاقتصادي،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء،رسالة ماجستير،جامعة الجزائر،2006 .

15. مـــوزاوي ســـــامية أ. علـــــي عبد الـــله- مـــرســـلي فـــــريدة، الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية, ، بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،مقياس تسيير الموارد البشرية،فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002-2003.

16. ياسين حميني،تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن،دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال، 2005.2006.

❖ **المـــــجـــــــــلات**

1. جمال محمد عبد الكريم الرازي،مجلة السعيد،كيف تحقق رضا العميل،العدد53،ماي-جوان 2011.
2. الأداء في المؤسسات ،مجلة الباحث ،عدد07/2009.

المـــــراجع باللغة الأجنبية:

❖ **الكتـــــــــــب:**

1. *Ecosid"dialogues autour de la Performance en enterprise".harmattan.paris.1999.*

❖ **المواقع الإلكترونية:**

2-www.oukka.net/telech_fichiers/tahlil_alhaja_n1.**doc**.**13h**.



ملحق رقم01:جدول سير المقابلات مع بعض مسئولي وظائف المؤسسة

الأسئلة المطروحة
مدير ادارة الجودة –برأيك كمسؤول هل الجودةالشاملةمكلفةفيتطبيقها؟. – في رأيك كمدير هل ترى أن المؤسسات الجزائرية قادرة على تطبيق الجودة؟ – هل العمال مدركون لمفهوم الجودة؟ –كمدير ماهي أهم التحسينات التي أجريت على منتجات مؤسستكم لإبراز جودتها؟ – هل هناك وظيفة تسمى وظيفة التفتيش؟ هل تقوم المؤسسة بدورات تحسيسية حول الجودة – هل في اغلب الأحيان تكون النتيجة مطابقة كما هو مخطط لها؟ – هل يتم الكشف على عيوب في المنتجات؟ وكيف يتم التعامل معها إن وجدت؟ – هل هناك تحسين في جودة منتجات المؤسسة مقارنة بالسنوات الأخرى؟ – بالنسبة لزبائنكم هل ترون أنهم راضون على ما يتم تقديمه من طرف المؤسسة؟ 1) – هل الجودة مكلفة في تطبيقها؟ في رأيك كمسؤول ادارة الجودة هل ترى أن المؤسسات الجزائرية قادرة على تطبيق الجودةالشامة؟ باعتبارك إطار ذا مستوى عالي وأدرى مني لمفهوم الجودة هل يمكنك القول ان مؤسستكم حققت التميز في الجودة؟ 2) –هل الإدارة العليا ملتزمة بمفهوم الجودة وتوفر لكم متطلبات الجودة؟ 3) هل قيادة المؤسسة لديها إيمان واسع بالتغيير والتطوير في جودة منتجاتها ؟ 1) –هل ترى ان العمال مدركون لمفهوم الجودة؟.هل ترى أن بيئة المؤسسة تلائم تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة؟ 2) هل من دراسات لنيل شهادات ايزوا في المستقبل القريب؟ 3) ماتخطيطاتكم لهذا؟ –هل هناك وظيفة تسمى وظيفة التفتيش تقوم بفحص المنتجات في المرحلة النهائية؟. –هل في أغلب الأحيان تكون النتيجة مطابقة لمعايير الجودة المحددة مسبقا؟ –هل يتم في بعض الأحيان الكشف عن عيوب في المنتجات ؟ وكيف يتم التعامل (يعني هل هناك محاولة للتقليل من هذه العيوب؟. –في رأيك هل هناك تحسن في جودة منتجات المؤسسة مقارنة بالسنوات الأخيرة؟ مسوؤول المصلحة التجارية:

4) هل بامكانكم معرفة احتياجات زبائنكم

5) هل من دراسات حول زبائنكم؟مثال إن أمكن

6) هل يتم عقد ندوات مع الزبائن لأخذ أرائهم أو الاتصال بهم لمعرفة احتياجاتهم؟

7) كيف يرى زبائنكم الاسعار الحالية؟ هلهم راضون بها؟

8) في الفترة مابين 2010–2012 هل من اختلافات في عدد الزبائن؟

9) هل هناك زبائن تم خسارتهم في الفترات الأخيرة؟

10)إذ اكان نعم لماذا؟

11)هل حاولتم الاتصال به أو حاولتم توجيهه الى وحدة اخرى قادرة على تلبية احتياجاته؟

12)إقتراحات وإظافات من مصلحة التجارة:

مسؤول الإنتاج:

كيف ترى العملية الإنتاجية بالمؤسسة؟

ماهي أهم العيوب التي تواجه المؤسسة في خصوص العملية الإنتاجية؟

هل من الات جديدة للعمل بها؟

ومستقبلا كيف ترى العملية الانتاجية؟

ماهي تفكيراتكم نحو الزبون؟

في نظرك هل ترى أن المؤسسة حققت الجودة في العملية الانتاجية؟

13)بالنسبة لزبائنكم هل ترون أنهم راضون على ما يتم تقديمه من طرف المؤسسة؟اذا كان نعم ؟(...نعم...)هذا يعني ان زبائن مؤسستكم مدركون لمفهوم الجودة؟

14)–هل ترى أنكم قادرون حاليا على إنتاج ماهو محدد بالضبط وبجودة عالية؟

مسؤول التسويق:

هل من تخطيطات مستقبلية ؟

بالنسبة لزبائنكم هل هناك اتصالات منهم من اجل إنتاج منتوج معين؟

هل يتم جمع البيانات التي توضح أراء ورؤى العاملين تجاه شكل منتوج ما؟(بمعنى هل يشاركون في تخطيط جودة منتوج)ما؟

هل سبق وان تحدث زبائنكم على الطابع الجمالي للمنتجات؟

مسؤول التموين:

كيف تتم عملية التموين ؟مما تتكون مصلحة التموين كتخطيط؟

4) كيف ترى عملية التموين بالمؤسسة؟

مسؤول التسويق بالمؤسسة:

5) أرجوا ان توضح لي في بضعة أسطر عملية تسويق منتجات مؤسستكم؟

6) ماهي المنتوجات الاكثر مبيعا مقارنة بسنة 2011؟

7) هل ترى أن الطابع الجمالي لمنتجاتكم جيد؟

8) هل يمكنك توضيح في بضعة أسطر كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة؟

9) هل من دراسات حول العملاء؟

10)ماذا تقول سياستكم التجارية فيما يخصت الزبائن وكيفية التعامل معهم.

11)ماهي أهم مساهمات ادارة الجودة في نشر الوعي في مختلف ادارات المنظمة؟

12)كيف تساهم ادارتك في تحسين سمعة المؤسسة في نظر الزبائن والعاملين 28- ماهي أهم الادوات المعتمدة من طرف ادارتكم لقياس الجودة؟

13)كيف تساهم وظيفة التسويق في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة؟

14)هل يوجد بالمؤسسة منفذين,مراقبون,مفتشين,خبراء,المصممين؟

15)جدولة أنشطة الجودة تندرج ضمن مسؤوليات تخطيط الجودة,هل هناك انحرافات في التوقيت المحدد للانجازات؟

16)إضافات أخرى واقتراحات من طرف مدير ادارة الجودة:

17)مسؤول التقييم بالمؤسسة

الأداء الكلي للمؤسسة = مراكز الربح –تكاليف مراكز التكلفة

1. كمسؤول للتقيم في المؤسسة اين تدرجون مؤسستكم من ناحية الاداء؟
2. هل ترون أن هناك كفاءة عالية في المؤسسة؟
3. إذا كان نعم هل يعني أن المدخلات المستعملة من موارد المؤسسة أقل من المخرجات التي تحصل عليها المؤسسة؟ ق مدخلات /ق مخرجات
4. هل استطاعت مؤسستكم خلال السنوات الاخيرة بلوغ الاهداف التقديرية المسطرة(فعالية)؟
5. بصفتك مسؤول عن التقييم لأداء المؤسسة وأنت أدرى خبرة وعلم بهذا الميدان وتعلم أنه يوجد فيه مستويات من بينها (استثنائي.بارز.جيد جدا.جيد.معتدل.ضعيف.متأزم) في أي صنف تضع مؤسستكم؟
6. ماهي أهم الطرق المستعملة لقياس أداء مؤسستكم؟
7. اقتراحات وإضافات أخرى من مسؤول التقييم لفائدة البحث

العلمي:

مسؤولي المحاسبة:

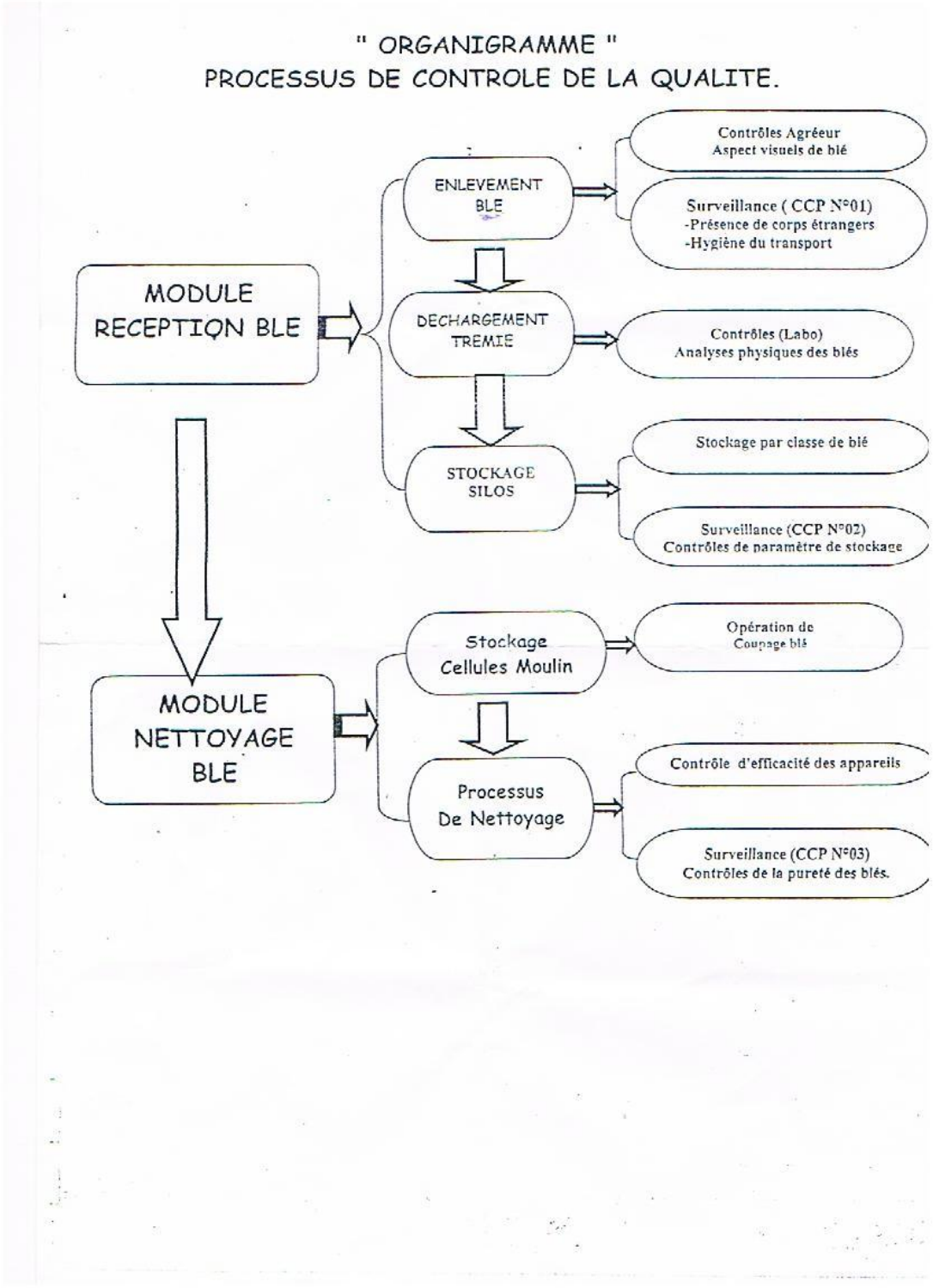
1. عدد عملاء المؤسسة ؟
2. رقم الأعمال لوحدة الحضنة التقديري والفعلي
3. تكاليف المؤسسة
4. النتائج للسنوات الثلاث؟
5. منتوجات المؤسسة
6. الحصة السوقية للمؤسسة
7. مخطط يوضح ترتيب المنتوجات في المؤسسة؟
8. تـــــــــطور الإنتاج في جدول إن أمكن؟
9. في رأيك كمسئول هل ترى أن مؤسستكم قادرة على الحصول على شهادة من شهادات الايزو؟
10. ما هي مختلف إيرادات المؤسسة؟
11. هل كل إيرادات المؤسسة ترتكز علي المبيعات من المنتجات؟
12. هل رقم الأعمال في تزايد؟ وما هو السبب؟
13. نسبة نموا كل نشاط ؟

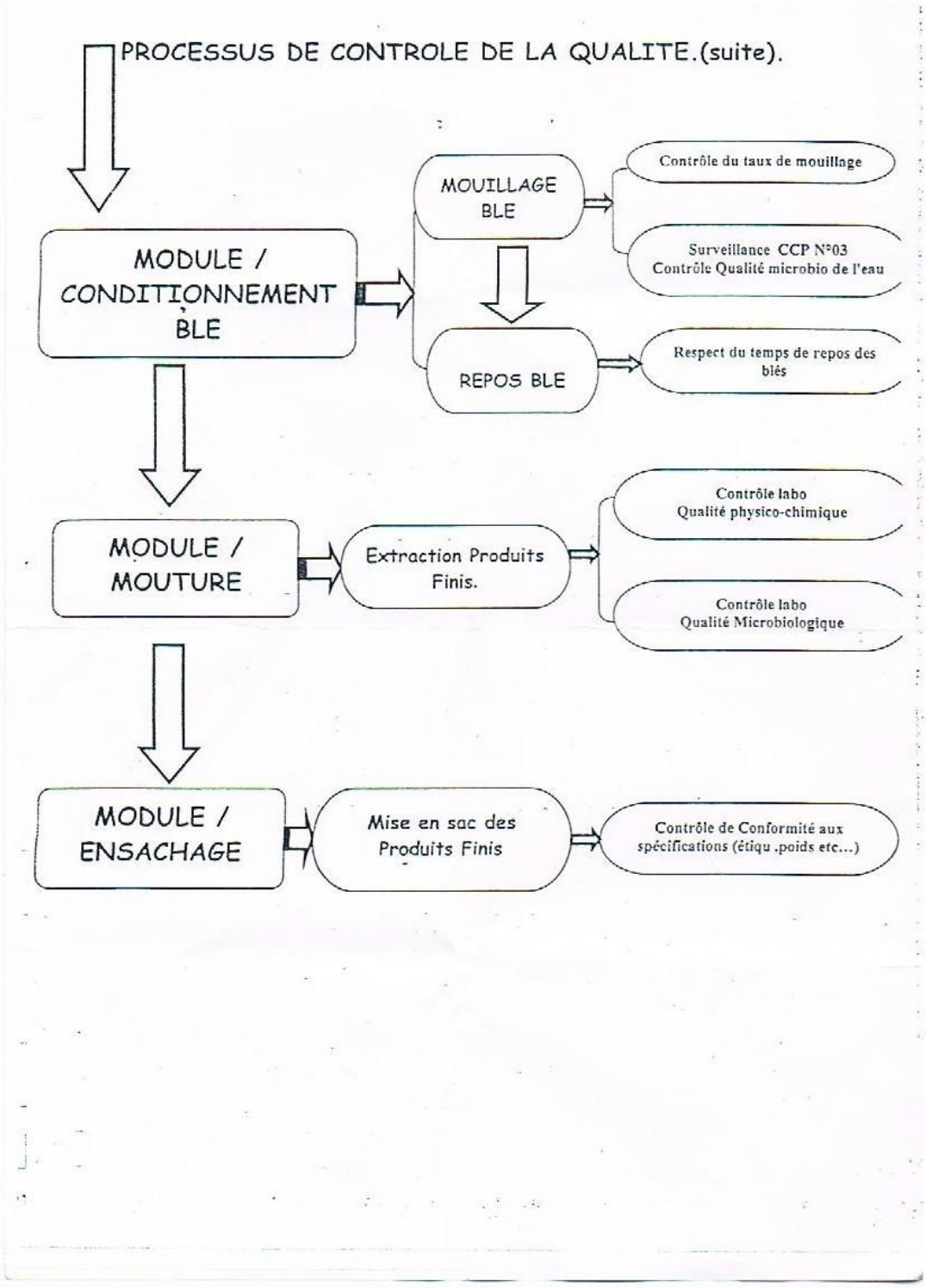
18) مســـؤول الموارد البشرية:

1. عدد العمال حسب الفئة:
2. الكتلة الاجرية الكلية:
3. المبالغ الخاصة بالتكوين:
4. هل تم الاستغناء او خروج عاملين تكونوا بالمؤسسة؟.
5. مجالات التكوين بالمؤسسة:
6. معدل حضور الموارد الشرية:
7. نسبة شكاوي العمال على الأجور الخاطئة:
8. معدل الحوادث بالمؤسسة خلال 2010-2011-2012:
9. ماهي أهم الاقتراحات لتفادي هذه الحوادث:
10. هل هناك حوافز مقدمة من المؤسسة للعمال كـــــــ:(الترقية والاعترافات والتأمين الصحي للجميع)إن أمكن إحصائية مختصرة؟
11. إضافات أخرى من طرف مدير الموارد البشرية للمساعدة في ميدان البحث العلمي:

مسئول المخبر – هل يمكن اعتبار مخبركم هو المهم وأساس العملية الرقابية؟ – ما هي الطرق الرقابة التي تتبعونها؟ – ما هي وسائل الرقابة المستعملة؟ – في رأيكم هل يوجد نظام جودة متبع في مؤسستكم؟

ملحق رقم 02 : مخطط عمليات مراقبة الجودة




PROCESSUS DE CONTROLE DE LA QUALITE.(suite).
MODULE / CONDITIONNEMENT BLE
MOUILLAGE BLE
Contrôle du taux de mouillage
Surveillance CCP N°03
Contrôle Qualité microbio de l'eau
REPOS BLE
Respect du temps de repos des blés
MODULE / MOUTURE
Extraction Produits Finis.
Contrôle labo
Qualité physico-chimique
Contrôle labo
Qualité Microbiologique
MODULE / ENSACHAGE
Mise en sac des Produits Finis
Contrôle de Conformité aux spécifications (étiqu ,poids etc...)

ملحق رقم:03 ميزانية التحاليل المخبرية

ERIAD – SETIF /SPA

Les Moulins du HODNA
M'sila

Service Qualité Produits
-LABORATOIRE-

Bulletin D'Analyse
Physico-chimique
N°……

Du ……..
A……h.

Conformité des matières premières (BLE DUR)

Blé	Taux d'humidité	
	SI	SII
BDS	/	/
BDB1	/	/

Conformité des produits finis (Semoules Extra)

Désignations Réglementaires / Analyses		Normes Réglementaires (D.Ex N°07-402 du 25/12 /2007)	Résultats des analyses		Interprétations
			SI	SII	
Taux d'humidité		14.50% Max	/	/	/
Taux de cendres		01% Max	/	/	/
Taux d'acidité		0.065% Max	/	/	/
Taux de granulations	R 630m	05% Max	/	/	/
	EXT 200m	10% Max	/	/	/

Conformité des produits finis (Semoules courante de blé dur)

Désignations Réglementaires / Analyses		Normes Réglementaires (D.Ex N°07-402 du 25/12 /2007)	Résultats des analyses		Interprétations
			SI	SII	
Taux d'humidité		14.50% Max	/	/	/
Taux d'acidité		0.080%Max	/	/	/
Taux de Granulations	R 630m	10% Max	/	/	/
	EXT 155m	15% Max	/	/	/

Constatations visuelles :…….

COPIES/

- Chef Meunier
- Chef Moulin

LE RESPONSABLE DE L'ANALYSE

ERIAD – SETIF /SPA

Les Moulins du HODNA
M'sila

Service Qualité Produits
-LABORATOIRE-

Bulletin D'Analyse
Physico-chimique
N°02

Prélev d'échantillon
Le 04/05/2013
A 09.30 h

Conformité des produits finis (SEMOULE FINE POUR LES PATES)

Désignations Analyses Réglementaires	Normes Réglementaire	Résultats des Analyses		Interprétations
		SI	SII	
Taux d'humidité	14.50% Max	/	13.60	Non conforme
Taux d'acidité	0.05 Max	/	/	/
GLUTEN SEC	12%	/	12.97	Non conforme

Conformité des produits finis (SEMOULE FINE POUR LES PATES)

Désignations Analyses Réglementaires	Normes Entreprise	Résultats des Analyses		Interprétations
		SI	SII	
Taux de granulation	Passage tamis T. 150 m Tolère 08%	/	2.30	Conforme
	Refus Total T. 450 m Tolère 10%	/	15.26	Non conforme

Interprétation

- La semoule présente un aspect ± jaunâtre.
- L'humidité est faible.

COPIES/
- Chef Meunier
- Chef Moulin

LE RESPONSABLE DE L'ANALYSE

ERIAD – SETIF /SPA Les Moulins du HODNA M'sila	Service Qualité Produits -LABORATOIRE- Bulletin D'Analyse Physico-chimique N°02	Prélèvement d'échantillon Le 22/04/2013 A 09:30 H

Blé	Taux d'humidité
BDS	08.00
BDB1	13.80

Conformité des produits finis (SEMOULE COMPLETE)

Désignations Analyses Réglementaires	Normes Réglementaire	Résultats des Analyses	Interprétations
Taux d'humidité	14.50% Max	12.80	Non conforme
Taux de cendres	2.10% Max	/	/
Taux d'acidité	0.065% Max	/	/

Conformité des produits finis (SEMOULE COMPLETE)

Désignations Analyses Réglementaires	Normes Entreprise	Résultats des Analyses	Interprétations
Taux de granulation	Passage Total T. 22m Refus Total T. 22 m Tolère 15%	99.91 00.09	Conforme

Interprétation

-L'humidité est faible.

COPIES/

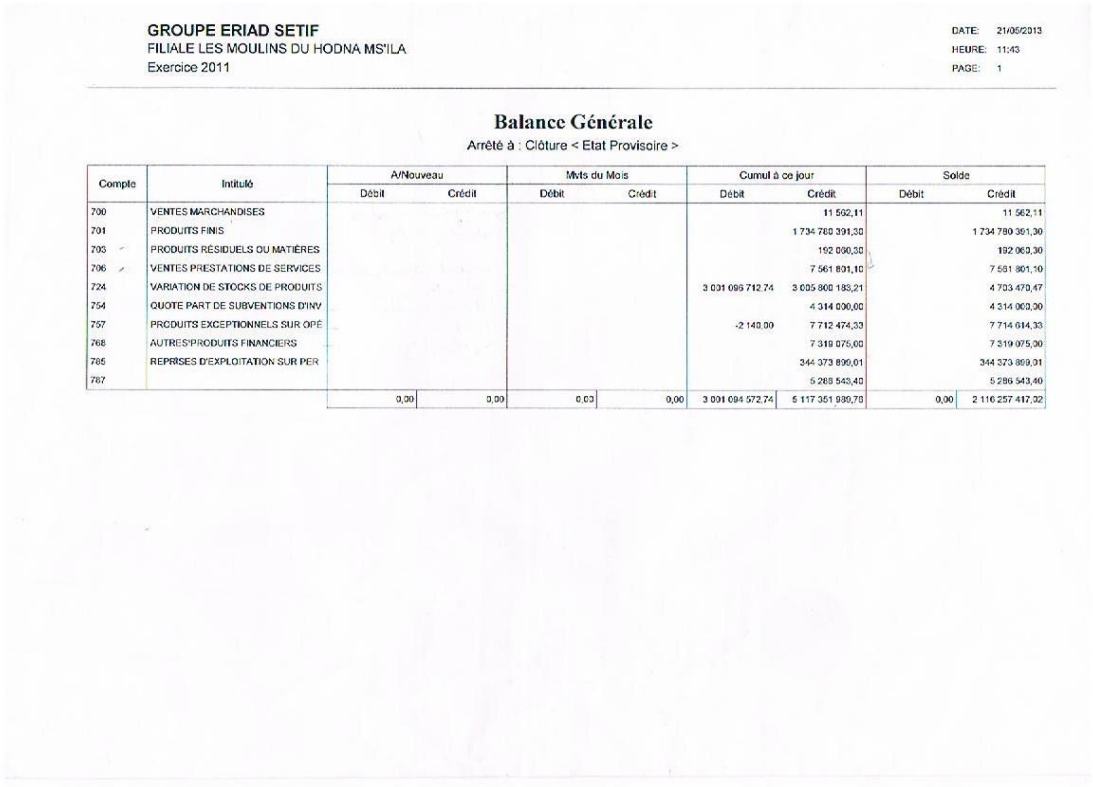
L' ANALYSE

Chef Meunier

Chef Moulin

LE RESPONSABLE DE

ملحق رقم 04 : الميزانية العامة لسنة 2010



GROUPE ERIAD SETIF
FILIALE LES MOULINS DU HODNA MS'ILA
Exercice 2011

DATE: 21/05/2013
HEURE: 11:43
PAGE: 1

Balance Générale

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Compte	Intitulé	A/Nouveau		Mvts du Mois		Cumul à ce jour		Solde	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
700	VENTES MARCHANDISES						11 562,11		11 562,11
701	PRODUITS FINIS						1 734 780 391,30		1 734 780 391,30
703	PRODUITS RESIDUELS OU MATIÈRES						192 060,30		192 060,30
706	VENTES PRESTATIONS DE SERVICES						7 561 801,10		7 561 801,10
724	VARIATION DE STOCKS DE PRODUITS					3 001 095 712,74	3 005 800 183,21		4 703 470,47
754	QUOTE PART DE SUBVENTIONS D'INV						4 314 000,00		4 314 000,00
757	PRODUITS EXCEPTIONNELS SUR OPÉ					-2 140,00	7 712 474,33		7 714 614,33
768	AUTRES PRODUITS FINANCIERS						7 319 075,00		7 319 075,00
785	REPRISES D'EXPLOITATION SUR PER						344 373 899,01		344 373 899,01
787							5 286 543,40		5 286 543,40
		0,00	0,00	0,00	0,00	3 001 094 572,74	5 117 351 930,78	0,00	2 116 257 417,32

ملحق رقم 05 : جدول حسابات النتائج لسنة 2011

GROUPE ERIAD SETIF
FILIALE LES MOULINS DU HODNA MS'ILA
Exercice 2011

DATE: 21/05/2013
HEURE: 11:33
PAGE: 1

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)
Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal : 99728010499903

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	11		
Encaissement reçus des clients et autres		1 748 842 481,64	1 018 999 501,25
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel et autres		-2 150 900 843,34	-992 587 949,22
Intérêts et autres frais financiers payés		-108 756,75	-82 825,92
Impôts sur les résultats payés		-37 325 438,46	-18 704 391,37
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			235 358,47
Virement de fond			
Souscription DAT			
Restitution DAT		415 000 000,00	
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-24 492 556,91	7 859 693,21
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	12		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-3 008 415,42	-2 789 918,71
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Autres encaissements d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-362 700,00	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers		7 096 500,00	8 403 750,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		3 725 384,58	5 613 831,29
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Décaissements rachat desactions ERIAD Sétif/Spa			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		**-20 767 172,33**	**13 473 524,50**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		286 049 853,86	271 729 150,87
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		265 282 681,53	286 049 853,86
Variation de trésorerie de la période		**-20 767 172,33**	**14 320 702,99**
Rapprochement avec le résultat comptable		**92 964 782,09**	**63 909 956,06**


تم بحمد الله